

**RANCANGAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR
KINERJA PADA DBL ACADEMY**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Sarjana
Program Studi Akuntansi



Oleh :

AYU NOER KARTIKASARI
2013310940

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA**

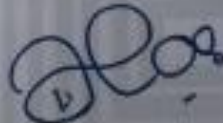
2017

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Ayu Noer Kartikasari
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 01 November 1995
NIM : 2013310940
Program Studi : Akuntansi
Program Pendidikan : Sarjana
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada DBL Academy

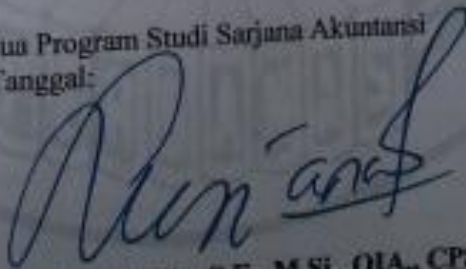
Disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,
Tanggal:



(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Msi, Ak. CA, CMA, CIBA)

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi
Tanggal:



(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si., QIA., CPSAK)

RANCANGAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA DBL ACADEMY

Ayu Noer Kartikasari
STIE Perbanas Surabaya
Email: ayunoer.kartikasari@gmail.com
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

Performance measurement is one important factor for any company or organization. This measurement is used as a basis for corporate planning in an effort to achieve the strategic objectives set the future and as a tool to assess the success of the company or organization. The balanced scorecard is method of measuring performance of the company or organization that seeks to translate the vision, mission and strategy in to four perspectives of measurement are : the financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective.

The design of performance measurement DBL Academy is trying to translate the vision, mission and strategy into objectives, measures and targets and initiatives for the four perspectives and the framework of linkages between different perspectives. In addition to the company's performance measurements are still using the old method, which sees only the financial aspect of it without looking at other aspects that man effect the financial ratios.

Form the results of the study entitled "The design of the balanced scorecard as a performance measurement assessment in DBL Academy" DBL Academy can use the balanced scorecard as strategic management system for managing long term strategy and the company will be able to create efficiency and effectiveness of work and also balanced with the satisfaction of all employess and customers.

Key words : *Balanced Scorecard, Performance measurement, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning And Growth Perspective.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis menuju pasar global atau yang dikenal dengan pasar bebas membawa dampak persaingan yang semakin ketat. Perubahan yang semakin kompetitif terlihat pada persaingan, produksi, pemasaran, pengolahan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan. Persaingan yang bersifat global menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan. Pada kondisi ini dunia usaha malah menjadikannya motivasi untuk melakukan perbaikan terus menerus terhadap strategi yang sedang dijalankan. Perbaikan-perbaikan tersebut dilakukan untuk persiapan diri agar dapat diterima di

lingkungan global. Keadaan ini menuntut manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan, dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan tumbuh dalam persaingan.

Dengan beberapa masalah yang telah terjadi Robert S Kaplan dari Harvard Business School dan David P Nourton President of Renaissance Solution memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja keuangan saja. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dalah solusi yang ditawarkan oleh Kaplan dan Nourton, model pengukuran kinerja yang tidak

hanya mencakup masalah kinerja keuangan saja melainkannon keuangan yang fokus pada aspek kepuasan pelanggan, produktifitas karyawan, dan sebagainya. Konsep *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat untuk menyampaikan presepsi strategis pada suatu perusahaan dengan konsep yang sederhana sehingga mudah dimengerti oleh berbagai kalangan dalam perusahaan, yang paling utama kalangan di dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan pembuatan strategi bagi perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan melainkan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Selain itu pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam sasaran-sasaran tolak ukur yang dilihat dari empat prespektif.

Dilihat dari pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen tingkat atas menerjemahkan strateginya ke dalam ukuran kinerja yang nantinya dapat dipahami kemudian diterapkan oleh karyawan. Dengan itu, *Balanced Scorecard* adalah salah satu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari strategi, visi, dan misi kemudian diterapkan untuk aspek-aspek yang paling penting dalam suatu bisnis. Apabila di tinjau dari beberapa pengalaman pada perusahaan yang telah mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, dapat diketahui bahwa akan terjadi perbaikan kinerja pada perusahaan dari waktu ke waktu. Hal ini terjadi karena disebabkan karyawan pada perusahaan yang mengerti dengan pasti aktifitas yang mereka kerjakan akan berpengaruh untuk keberhasilan pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan. Dapat dikatakan aktifitas strategi berkaitan dengan seluruh kegiatan karyawan dalam sebuah perusahaan.

PT. DBL Indonesia adalah anggota dari JawaPos Group yang merupakan salah satu jaringan media terbesar di Indonesia. Telah memiliki lebih dari 200 jaringan surat kabar dan stasiun televisi, Jawa Pos Group tersebar di seluruh Indonesia. Didirikan pada tahun 2008 PT. DBL Indonesia didirikan untuk fokus pada *Development Basketball League* (DBL) yaitu kompetisi basket tingkat pelajar di Indonesia. Dengan karyawan awal hanya lima orang, sampai dengan saat ini PT. DBL Indonesia telah memperkerjakan 170 karyawan penuh waktu dengan posisi perusahaan yang terletak di Surabaya. Berhubungan langsung dengan pengelola liga basket dunia (ex: NBA, WBA) mereka menjadi pengelola liga dengan menerapkan standar internasional. Setelah memiliki beberapa liga (DBL, JRBL, NBL, WNBL) PT. DBL Indonesia mulai memfokuskan diri untuk mengelola beberapa unit bisnis. Sampai dengan tahun ini PT. DBL Indonesia telah memiliki tiga unit bisnis yaitu DBL Store, DBL Academy, Mainbasket. Masing-masing unit bisnis ini masih saling berhubungan dan tidak jauh dari spesifikasi bisnis mereka yaitu dalam lingkup olahraga basket.

DBL Academy adalah sekolah basket berstandar internasional yang dimiliki oleh PT. DBL Indonesia. DBL Academy merupakan satu-satunya sekolah basket dengan kurikulum yang terstruktur di Indonesia. Bekerjasama dengan *World Basketball Academy* (WBA) Australia, DBL Academy memfokuskan pada fundamental basket untuk calon-calon pemain profesional Indonesia. Menerapkan konsep layaknya sekolah formal, DBL Academy tidak hanya memfokuskan pada *basketball class* saja namun mereka menambahkan *character building class* dan *nutrition class* yang mereka putuskan sebagai rumus untuk pengembangan karakter yang baik bagi anak-anak.

Mengelola bisnis yang berfokus pada jasa pendidikan membuat mereka harus memperhatikan beberapa perspektif. *Balanced scorecard* akan menjadikan konsep yang dapat mengawal DBL academy untuk memperbaiki system di dalamnya. Tingginya *turn over* pelanggan dan pegawai yang dialami DBL Academy dapat mengganggu proses pertumbuhan bisnis internal yang mereka jalankan. Terlalu fleksibel system yang dimiliki oleh DBL Academy dapat menjadikan kegiatan yang mereka jalankan tidak terintegrasi satu sama lain. *Balanced Scorecard* memperhatikan empat perspektif dan masing-masing didalamnya akan memiliki tolak ukur agar perspektif tersebut tetap terkontrol.

Konsep ini dapat digunakan sebagai alat ukur berbasis strategis seperti perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. konsep *balanced scorecard* memiliki keunggulan yaitu memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Dilihat dari perspektif keuangan nantinya DBL Academy diharapkan akan memiliki tolak ukur untuk pengelolaan keuangan. Perspektif pelanggan dapat memberikan batasan dan perbaikan agar pelanggan dapat memiliki loyalitas dan kepercayaan kepada DBL Academy. Perspektif proses bisnis internal dapat menjadi jawaban untuk kegiatan operasional perusahaan. Terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan dapat mengetahui beberapa hal yang berkaitan dengan karyawan pada perusahaan

Melihat fenomena tersebut, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan merancang *Balanced Scorecard* untuk DBL Academy. Perumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana menyusun rancangan *Balanced Scorecard* pada DBL Academy?"

Peneliti memilih DBL Academy dikarenakan DBL Academy adalah salah satu bisnis unit yang baru dan harus segera memiliki sistem dalam operasinya

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Definisi Jasa

Jasa adalah sebuah produk yang tidak berwujud. Jika seseorang membeli jasa, maka seseorang tersebut sama artinya dengan menukarkan uang yang dia miliki dengan sebuah produk yang tidak ada wujudnya. Jasa bisa dikatakan sebuah aktifitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Jasa adalah setiap tindakan atau aktifitas dan bukan benda, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik), konsumen dapat terlibat secara aktif dalam proses produksi dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Sistem Pengukuran Kinerja

Konsep kinerja yang diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang biasanya dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan, menurut Rivai (2005:309). Sedangkan pengertian kinerja menurut Mulyadi (2001: 337) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Dengan banyaknya pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya sesuai dengan ukuran dan standar yang telah ditetapkan oleh masing-masing organisasi. Bila kinerja setiap individu akan diberikan penghargaan maka peluang kinerja diberikannya penghargaan akan semakin

besar, hal ini akan menyebabkan usaha yang dikeluarkan oleh masing-masing individu akan semakin besar. Bila individu tidak diberikan penghargaan, maka peluang kinerja diberikan penghargaan akan semakin kecil. Dalam pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Dengan itu bisa disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dimaksudkan agar perusahaan dapat memiliki dasar dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mencapai visi dan misi perusahaan tersebut.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran yang dapat memudahkan pengambil keputusan melihat organisasi secara multi perspektif. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* terdiri atas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses penyusunan *Balanced Scorecard* dapat dimulai dari penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis dan indikator-indikator. Dari hal itu, Norton dan Kaplan menemukan pentingnya memilih indikator berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel berikutnya yang juga dimuat dalam *Harvard Business Review* (September-Oktober 1993) dalam artikelnya "*Putting the Balanced Scorecard to Work*". Artikel ini menjelaskan bahwa pengukuran yang efektif apabila terintegrasi dengan proses manajemen secara keseluruhan. Perkembangan BSC selanjutnya adalah sebagai sebuah sistem manajemen strategi.

Keberhasilan BSC sebagai sistem manajemen strategi dituangkan dalam tulisannya "*Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" dalam *Harvard Business review* tahun 1996. Tulisan tersebut berbasis pada praktek penerapan yang dilakukan *Renaissance Solution, Inc.* yang dimiliki David P Norton pada berbagai perusahaan sejak pertengahan tahun 1993. Praktek-praktek tersebut berkaitan dengan penerjemahan dan pengimplementasian visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis.

Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa yang akan datang dengan strategi bersaing, maka dapat dipilih suatu konsep model pengukuran yang telah dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengembangkan beberapa tujuan unit bisnis yang tidak hanya berpatokan dari ukuran *financial* saja tetapi juga ukuran nonfinansial. Rencana jangka panjang yang komprehensif dan koheren akan mampu melipat gandakan kinerja perusahaan. Hal ini berkaitan dengan keputusan dan berhubungan dengan anggaran dan pelaksanaan, semua yang terkait dalam perusahaan dituntut untuk berfikir secara strategik. Dengan konsep ini para eksekutif di perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka telah menciptakan nilai bagi para pelanggan di saat ini maupun yang akan datang, seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang. *Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara

berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. Dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Dengan adanya penjabaran tersebut sangatlah penting untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan keempat perspektif tersebut. Adapun penjelasan keempat perspektif tersebut.

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136) yaitu :

1. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki

produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di

sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka tolak ukur yang dapat digunakan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan pentingkepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran, Kaplan dan Norton (2000:55). Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 2000).

1. Kaplan dan Norton (2000 : 73) mengemukakan bahwa dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, perusahaan perlu mengetahui cara pelanggan memandang perusahaan dan menentukan sasaran strategik yang nantinya berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja, layanan dan biaya. Menurut Kaplan dan Norton (2000:150), ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu: (1) Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*) (2) Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif financial dan pelanggan. Pada perspektif ini menunjukkan perbedaan

besar antara *balanced scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Bila diketahui pada konsep kinerja tradisional memfokuskan pada pengendalian dan perbaikan pusat tanggung jawab dan departemen yang ada saat ini. Konsep *balanced scorecard* mendukung berbagai inovasi kedalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan dalam konsep tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana menyampaikan barang atau jasa yang diproduksi ke pelanggan perusahaan saat ini. Namun faktor pendorong keberhasilan finansial jangka panjang mensyaratkan perusahaan menciptakan produk ataupun jasa yang baru dan memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Dalam penerapan *Balanced Scorecard*, para manajer disarankan agar menentukan rantai nilai internal dan membagi pengukuran kinerja dalam proses bisnis internal menjadi tiga bagian (Kaplan, Norton; 2000 : 83), antara lain: 2. Proses Inovasi

Proses inovasi dilakukan melalui beberapa tahap/ serangkaian kegiatan yang berlangsung dalam waktu tertentu. Inovasi yang berbentuk metode dapat berdampak pada perbaikan, meningkatkan kualitas pendidikan serta sebagai alat atau cara baru dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam kegiatan pendidikan. Dengan demikian metode baru atau cara baru dalam melaksanakan metode yang ada seperti dalam proses pembelajaran dapat menjadi suatu upaya meningkatkan efektivitas pembelajaran.

2. Proses Operasional

Langkah selanjutnya adalah proses operasi, yaitu tempat di mana produk atau jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian

produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual adalah jasa yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya. Layanan ini mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu (1) Kapabilitas Karyawan (2) Kapabilitas Sistem Informasi (3) Kapabilitas Motivasi

Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian pengukuran tingkat kinerja suatu perusahaan, maka peneliti harus mengetahui visi, misi, dan tujuan serta strategi dari perusahaan tersebut, kemudian menetapkan target dan inisiatif dari masing-masing empat perspektif *Balanced Scorecard* dimana perspektif tersebut antara lain : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif tersebut memiliki tolak ukur, dan tolak ukur yang digunakan pada perspektif keuangan adalah *Return On Asset (ROA)*, *collection period*. tolak ukur pada perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan. Yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal adalah proses operasi, inovasi, layanan purna jual. Pada perspektif terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tolak ukur yang digunakan adalah pelatihan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi.

Setelah menentukan tolak ukur dari masing-masing perspektif maka akan terjadi hubungan sebab akibat dari keempat perspektif tersebut. Dari hubungan sebab akibat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dan saran untuk penelitian.

Metode Penelitian

Dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan jenis metodologi kualitatif deskriptif karena penelitian ini dilakukan pada latar belakang alamiah dan peneliti berusaha menggambarkan model penelitiannya. Metodologi kualitatif deskriptif bisa juga disebut kuasi kualitatif atau desain kualitatif semu yang memiliki arti desain ini belum benar-benar kualitatif karena bentuknya masih dipengaruhi oleh tradisi kuantitatif, terutama karena dalam penempatan teori pada data yang

diperolehnya. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dengan metodologi studi kasus (*case study*). Alasan menggunakan metode studi kasus dalam penelitian ini dikarenakan adanya kesamaan bentuk pertanyaan pada rumusan masalah dalam penelitian ini.

Batasan Penelitian

Pada penelitian ini akan diterapkan batasan untuk memudahkan dalam melakukan penelitian ini agar sesuai dengan tujuannya. Batasan-batasan pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian hanya terbatas pada tahap perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sesuai dengan rumusan masalah dengan tujuan pada penelitian ini.
2. Peneliti akan menggunakan konsep ini pada DBL Academy yang tidak lain adalah salah satu unit bisnis dari PT DBL Indonesia. Peneliti memilih DBL Academy karena belum menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Dengan umur DBL Academy yang belum lama berjalan, peneliti ingin merancang konsep *balance scorecard* agar sistem pengukuran kinerja dapat membantu DBL Academy dalam memposisikan bisnis mereka.

Unit Analisis

Unit analisis dari penelitian ini adalah rancangan *Balanced Scorecard* yang dilakukan di DBL Academy dan menekankan pada alat ukur kinerja yang komprehensif. Untuk menilai kinerja DBL Academy didasarkan pada empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Semua yang telah disebutkan akan dijabarkan lebih rinci sebagai indikator kinerja setiap perspektif pada DBL Academy

Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian kali ini akan dijelaskan lebih rinci yaitu :

1. Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari subjek yang akan diteliti. Data primer dapat berupa opini subjek secara individual ataupun kelompok, dapat berupa hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian dan kegiatan yang menghasilkan sebuah hasil pengujian. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah subyek langsung diperoleh dari melakukan wawancara dengan *Senior Manager* PT. DBL Indonesia. Lalu peneliti juga akan melakukan wawancara kepada *Supervisor* bagian *Marketing Communication*, dan kepada *Manager* bagian *Finance*. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai gambaran umum perusahaan, visi, misi dan strategi perusahaan, letak dan wilayah, dan lain-lain.

2. Data sekunder adalah data yang didapatkan dalam bentuk yang sudah terpublikasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan PT. DBL Indonesia, data jumlah karyawan DBL Academy, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan profil perusahaan.

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah :

- 1) Wawancara

Pada penelitian kali ini yang digunakan adalah wawancara studi kasus berupa *open-ended* dimana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping opini mereka mengenai responden untuk mengetengahkan pendapat mereka sendiri

terhadap peristiwa tertentu dan bisa juga menggunakan proporsisi sebagai dasar penelitian (Yin, 2009 : 109).

Selanjutnya peneliti akan wawancara kepada *SeniorManager* DBL Indonesia mengenai visi misi, dan strategi perusahaan, prespektif proses bisnis internal dan pespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk prespektif pelanggan akan dilakukan wawancara kepada *Supervisor* bagian *Marketing Communication*, untuk prespektif keuangan peneliti akan melakukan wawancara dengan *Manager* bagian *Finance*.

2) Dokumentasi

Dokumen merupakan perancang yang sangat penting dalam pengumpulan data studi kasus. Penelusuran yang sistematis terhadap dokumen yang relevan karenanya penting sekali bagi rencana pengumpulan data (Yin, 2009 : 105). Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbagai laporan dari catatan yang relevan.

3) Rekaman Arsip

Kegunaan rekaman arsip akan bervariasi pada studi kasus dan lainnya. Pada beberapa penelitian, rekaman tersebut begitu penting sehingga dapat menjadi objek perolehan kembali dan analisis yang sangat luas (Yin, 2009 : 107). Rekaman arsip yang dikumpulkan dapat berupa visi misi tujuan, struktur organisasi, laporan keuangan, data jumlah karyawan, serta informasi lain yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

4) Observasi langsung

Metode observasi, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas operasional perusahaan. Dari hasil observasi tersebut akan dapat menambah informasi yang berhubungan dengan perancangan *Balanced Scorecard* pada DBL Academy.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah

teknik penjodohan atau pola (*pattern matchin*). Teknik analisis ini adalah teknik membandingkan pola dengan yang diprediksi atau dengan beberapa alternatif prediksi. Bila pola tersebut cocok maka hasilnya akan dapat menguatkan validitas internal. Sehingga langkah-langkah yang digunakan peneliti dalam teknis analisis, adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan strategi DBL Academy.

Mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan strategi DBL Academy diperlukan pernyataan dari masing-masing hal tersebut. Hal ini diperlukan karena dalam proses rancangan dengan metode *balanced scorecard* dimulai dari visi, misi, tujuan serta strategi dari DBL Academy. Dengan adanya identifikasi juga akan membantu dalam mewujudkan serta mengkoordinasikan strategi dan langkah-langkah selanjutnya untuk mewujudkan tujuan DBL Academy.

2. Penjabaran atau penerjemahan visi, misi dan strategi DBL Academy kedalam tujuan strategi dan keempat prespektif *balanced scorecard*. Dengan itu akan lebih mudah dalam menentukan ukuran masing-masing tujuan DBL Academy.

3. Rancangan *Balanced Scorecard* DBL Academy yang meliputi penentuan ukuran kinerja dan penentuan target dari keempat prespektif *Balanced Scorecard*.

Sejarah DBL Academy

PT. DBL Indonesia adalah salah satu anak perusahaan dari Jawa Post Group. PT. DBL Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dibidang *sport management* memiliki beberapa unit bisnis yang semuanya bergerak dibidang yang sama yaitu DBL Store, MAINBASKET, Movers, dan DBL Academy. Masing-masing unit bisnis didirikan guna memudahkan kinerja perusahaan induk tersebut.

DBL Academy adalah unit bisnis yang bisa dikatakan cukup baru bagi PT.

DBL Indonesia. Di bentuk pada tahun 2015, DBL Academy pertama kali mendeklarasikan keberadaannya pada soft launching yang dilaksanakan pada tanggal 7 Agustus 2015 berbarengan dengan opening *East Java Series DBL Tournament 2015* di DBL Arena Surabaya. DBL Academy digadagadangi menjadi sekolah basket pertama di Indonesia yang menerapkan Standar Internasional. Bekerjasama dengan *World Basketball Australia*, DBL Academy menerapkan kurikulum dan standarisasi *coach* langsung dari *Technical Director* DBL Academy yang juga berstatus sebagai Manager basket timnas Australia Andrew Vlahov dan Mic Downer.

Pada awal terbentuknya DBL Academy memulai semuanya dari nol dan melakukannya secara bersamaan. Hanya memiliki dua tim dan pembangunan fasilitas yang masih baru mulai berjalan DBL Academy melakukan sedikit demi sedikit. Setelah dilakukan *Soft Launching* di tanggal 7 Agustus 2015 tersebut, DBL Academy mulai membuka pendaftaran bagi calon siswa yang ingin bergabung. Disaat bersamaan pembangunan fasilitas juga dilakukan guna menunjang kebutuhan operasional DBL Academy. Dua tim yang ada yaitu Tim Marketing dan Tim *Coaching* juga bergerak secara bersamaan untuk mengejar target yaitu Grand Launching yang diadakan pada bulan Januari 2017. Tim Marketing yang disibukkan dengan padatnya kegiatan promo dan pengenalan kepada masyarakat pada Tim *Coaching* disibukkan dengan berbagai Training guna standarisasi dalam proses penyampaian kurikulum yang dilakukan langsung dengan Tim *World Basketball Australia*.

Pada tanggal 25 Januari 2016 DBL Academy resmi membuka *Court* mereka kepada publik dengan Grand Launching yang beragendakan *Placemmet test* pertama untuk siswa yang dilakukan langsung oleh Tim *Coaching* DBL Academy dan dipimpin langsung oleh

Andrew Vlahov selaku CEO *World Basketball Australia* dan Mic Downer selaku *Technical Director* DBL Academy. Diresmikan langsung oleh Direktur Utama PT. DBL Indonesia yaitu Azrul Ananda.

Dihadiri oleh perwakilan reporter dari 15 media yang berada di Surabaya dan sekitarnya. Terdiri dari media cetak (koran, majalah), media elektronik (radio, televisi). *Grand Launching* pada hari itu berlangsung cukup meriah dengan kehadiran para siswa dan orang tua yang mengikuti kegiatan *placemmet test*. Seluruh peserta kegiatan nampak sangat antusias menerima instruksi dan pengarahan dari para *coach*.

Lokasi Perusahaan

Lokasi DBL Academy terletak di Gedung Graha Pena Lt 2, Jl A. Yani 88, Surabaya sebagai tempat berlangsungnya segala kegiatan operasional DBL Academy

Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan oleh DBL Academy menggunakan sistem fungsional. Dimana untuk kelancaran operasional dibagi dalam masing-masing bagian tugas dan kewajiban sesuai bidangnya.

Keseluruhan operasional dari masing-masing bagian tugas harus dipertanggungjawabkan kepada *Manager*, sedangkan manager nantinya akan mempertanggungjawabkan kepada *General Manager* yang posisinya ada pada kantor induk.

Mengidentifikasi Visi, Misi, dan Strategik serta Tujuan Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan manager DBL Academy diketahui tentang visi, misi dan strategi serta tujuan DBL Academy adalah sebagai berikut :

Visi DBL Academy adalah membangun karakter positif generasi muda indonesia melalui olahraga basket. DBL Academy

mengajarkan fundamental basket pada anak usia dini dilengkapi dengan pengembangan karakter dan nutrisi.

Misi DBL Academy adalah menerapkan tiga kebiasaan yang sudah diteapkan sejak dini yaitu *character building*, *healty generation*, dan *skillfull*. Tiga kebiasaan ini akan membantu tumbuh kembang anak menjadi lebih lengkap.

Strategi pemasaran, pada dasarnya Sekolah basket merupakan suatu usaha yang belum terlalu banyak dilirik oleh para pengusaha. Yang sudah berkembang lebih dulu adalah *club-club* basket yang menawarkan latihan dan pembekalan atlet sejak dini. Semakin berkembangnya masa maka orang tua modern saat ini bukan hanya ingin agar anak-anak mereka dilatih untuk menjadi atlet profesional tetapi mereka ingin membentuk karakter anak-anak supaya lebih bagus dan nutrisi mereka terkontrol sejak dini. Hal itulah yang coba dikembangkan oleh DBL Academy, mereka sadar bahwa kebutuhan orang tua sudah lebar dan tak sepolos dahulu. Oleh sebab itu, maka divisi Marketing Communication DBL Academy memiliki beberapa unsur yang sangat penting dan strategi pemasaran DBL Academy adalah sebagai berikut :

1. Strategi produk

Yang dimaksud dengan produk dari DBL Academy adalah *Regular Program* dan *Spesial Program* DBL Academy. *Regular Program* adalah sekolah basket reguler yang bisa dinikmati setiap harinya sedangkan *spesial program* adalah beberapa program yang hanya dilakukan beberapa hari saja maksimal. Untuk menjalankan strategi produknya pihak DBL Academy menetapkan langkah-langkah yaitu:

- a. Peningkatan layanan fasilitas pada DBL Academy Court
- b. Variasi program dalam reguler class disesuaikan dengan kebutuhan siswa
- c. Variasi pada spesial program dilakukan untuk memudahkan pelanggan mengingat target DBL Academy adalah

masyarakat yang berada diluar Kota Surabaya

- d. Peningkat *skill coaches* dan tenaga pengajar (Psikolog & Nutrisionis) dalam melayani siswa termasuk penguasaan bahasa asing.

2. Strategi Harga

Yang dimaksud strategi harga adalah tarif yang dikenakan kepada pelanggan. Untuk mencapai target penjualan layanan jasa yang telah ditentukan maka pihak DBL Academy menetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Memberikan promo berupa pemberian potongan harga bila membayar dengan rentan bulan yang telah ditentukan
- b. Memberikan program cicilan dengan kartu kredit untuk pembayaran yang dilakukan dengan rentan bulan yang telah ditentukan
- c. Meningkatkan layanan terhadap konsumen

3. Strategi Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan untuk produk berupa barang sangat berbeda dengan yang digunakan untuk jasa khususnya bidang usaha sekolah basket. DBL Academy telah melakukan strategi yaitu :

- a. Mengadakan kerja sama dengan beberapa sekolah untuk siswa yang bersekolah di DBL Academy
- b. Menyelenggarakan sparing atau exhibition yang dilakukan di DBL Academy Court
- c. Bekerja sama dengan beberapa perusahaan dalam pengadaan fasilitas belajar mengajar siswa

Tujuan perusahaan, dalam menjalankan aktivitas usahannya, setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai pada masa-masa yang telah ditentukan atau diprogram nantinya. Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh DBL Academy berdasarkan waktu terdiri dari :

a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan Jangka Pendek yang ingin dicapai oleh DBL Academy adalah :

1. Mempertahankan dan memelihara kelancaran proses operasional DBL Acedmy
2. Memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa DBL Academy

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan Jangka Panjang yang ingin dicapai oleh DBL Academy adalah :

1. Memperoleh laba sebesar-besarnya
2. Berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan DBL Academy.

Pembahasan

DBL Academy adalah unit bisnis yang terbilang sangat baru maka dari itu mereka belum menerapkan pengukuran kinerja untuk mengukur kinerja. Respon DBL Academy terhadap pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* sangat baik dan pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan, pihak DBL Academy mau menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* tetapi perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu apakah pengukuran tersebut dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan karena dapat mengubah atau mengganti suatu sistem pengukuran kinerja, perusahaan harus membutuhkan biaya yang cukup banyak dan membutuhkan jangka waktu yang panjang dan di DBL Academy sendiri sudah diterapkan pengembangan atau pelatihan untuk karyawan.

Pencapaian visi, misi, dan strategis pada DBL Academy dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* kemudian strategis yang ditetapkan tersebut dijabarkan kedalam tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif *balanced scorecard* seperti tabel 4.1 tentang penjabaran visi, misi, dan strategis DBL Academy kedalam tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif *balanced scorecard* pada DBL Academy yaitu menggunakan wawancara kepada pihak manajemen

seperti lampiran 1. Dan tujuan-tujuan tersebut menjelaskan tentang sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang dari strategi-strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

Berdasarkan tujuan-tujuan strategis dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka dari tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif tersebut dapat dilakukan penentuan ukuran hasil (outcome measure). Ukuran hasil tersebut digunakan untuk mengukur hasil dari pencapaian tujuan strategis dari keempat perspektif pada DBL Academy dan ukuran hasil tersebut diperoleh dari wawancara dengan pihak manajemen DBL Academy. Dan ukuran-ukuran kinerja tersebut terdiri dari ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Menurut Mulyadi (2001 : 505) ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur suatu keberhasilan dalam pencapaian tujuan strategis yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Keberhasilan pencapaian tujuan strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja atau ukuran kinerja untuk setiap perspektif kemudian ditentukan target dari ukuran-ukuran kinerja dari keempat perspektif *balanced scorecard*, penentuan target-target tersebut didasarkan dari wawancara dengan pihak DBL Academy.

Hubungan antara strategi dalam pencapaian visi, misi yang telah ditetapkan oleh DBL Academy seperti yang disajikan pada gambar 4.8 tentang strategi mapping, strategi ini menjelaskan tentang hubungan antara strategi kedalam pencapaian visi, misi dengan tujuan-tujuan strategi dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

Tujuan-tujuan strategi tersebut memiliki hubungan sebab akibat (cause and effect) dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Hubungan sebab akibat tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang

kedua perspektif proses bisnis internal, kemudian yang ketiga perspektif pelanggan dan yang terakhir perspektif keuangan.

a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan yang dicapai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang pertama adalah terciptanya iklim kerja yang lebih baik, maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian dan tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik. Dan tujuan strategis yang kedua dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktivitas karyawan yang meningkatkan kemampuan dalam pengembangan produk atau fasilitas DBL Academy, dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan secara efektif dan tepat waktu, serta meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, kemudian tujuan strategis yang ketiga dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatkan pemberdayaan karyawan maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis pada proses bisnis internal yaitu akan meningkatkan kemampuan dalam pengembangan produk atau fasilitas DBL Academy.

Dan tujuan strategis yang terakhir dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan keahlian atau kemampuan karyawan maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan kualitas pelayanan secara efektif dan tepat waktu. Sehingga dengan tercapainya tujuan-tujuan strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada DBL Academy menunjukkan keberhasilan dari strategi yang mempersiapkan dan memberdayakan karyawan serta produktivitas karyawan dalam perusahaan.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan strategis yang dicapai dari perspektif bisnis internal yang pertama yaitu meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan produk atau fasilitas baru, maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan yang tinggi dan kesetiaan dan dukungan pelanggan yang tinggi. Tujuan strategis yang kedua dari perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan secara efektif dan tepat waktu, maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan yang tinggi, pertumbuhan pelanggan yang tinggi, dan meningkatkan segmen pasar yang tinggi. Dan tujuan strategis yang ketiga dari proses bisnis internal yaitu meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik, maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis pada pelanggan yaitu kepuasan pelanggan yang tinggi, dan kesetiaan dukungan pelanggan yang tinggi.

Dengan tercapainya tujuan-tujuan strategi dari perspektif proses bisnis internal ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, dengan adanya tingkat kepuasan yang tinggi diharapkan pertumbuhan pelanggan yang tinggi, maka dengan adanya pertumbuhan pelanggan yang tinggi akan mempengaruhi segmen dan target pasar yang meningkat. Dengan tercapainya tujuan-tujuan strategis ini menunjukkan keberhasilan dari strategi yang dijalankan oleh DBL Academy yang berhubungan dengan perspektif proses bisnis internal.

c. Perspektif Pelanggan

Tujuan strategis yang dicapai dari perspektif pelanggan yaitu : kepuasan pelanggan yang tinggi, kesetiaan dan dukungan pelanggan yang tinggi, dan pertumbuhan pelanggan yang tinggi, serta meningkatkannya segmen dan target pasar yang tinggi. Dengan tercapainya tujuan-

tujuan strategis ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis pada pencapaian tujuan strategis pada perspektif keuangan yaitu kemampuan memperoleh pendapatan dari waktu ke waktu yang meningkat, dan kemampuan dalam menghasilkan laba yang meningkat, dan menunjukkan keberhasilan dari strategi yang dijalankan oleh DBL Academy yang berhubungan dengan perspektif pelanggan.

d. Perspektif Keuangan

Tujuan yang terakhir dari tujuan strategis adalah perspektif keuangan. Tujuan perspektif ini merupakan akibat akhir dari ketiga perspektif balanced scorecard yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dan tujuan strategi dari perspektif keuangan adalah mengharapkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan yang mengikat dan dengan adanya pendapatan yang mengikat tersebut maka akan mengakibatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih yang meningkat. Dengan tercapainya tujuan strategis dari perspektif keuangan yang menunjukkan keberhasilan dari pelaksanaan strategi maka diperlukan pada DBL Academy.

Kesimpulan

Hasil dari penelitian tentang “Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif pada DBL Academy” dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut : Rancangan pengukuran kinerja pada DBL Academy dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Maka rancangan ini dimulai dengan mengidentifikasi visi, misi, dan strategi perusahaan sebagai berikut :

Perspektif Keuangan

Jika dilihat dari perspektif keuangan, terdapat dua tujuan strategis dari DBL Academy, yaitu kemampuan memperoleh laba yang meningkat dan kemampuan memperoleh pendapatan dari tahun ketahun yang meningkat. Pengukuran kinerja untuk perpektif keuangan dapat dilakukan dengan melihat dua komponen, yaitu persentase *Gross Profit Margin* dan *Net Profit Margin*. Target untuk *Gross Profit Margin* adalah lebihdari 41%, dan target untuk *Net Profit Margin* adalah lebihdari 11%.

Perspektif Pelanggan

Jika dilihat dari perspektif pelanggan, terdapat empat tujuan strategis dari DBL Academy, yaitu menguasai menguasai segmen dan target pasar yang tinggi, pertumbuhan pelanggan yang tinggi, kepuasan pelanggan yang tinggi, dan kesetiaan pelanggan yang tinggi. Pengukuran kinerja untuk perpektif pelanggan dapat dilakukan dengan melihat tujuh komponen, yaitu segmen pasar, tingkat persentase pertumbuhan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pemenuhan keluhan, waktu pemenuhan keluhan, *customer retention*, dan tingkat loyalitas pelanggan. Target untuk segmen pasar adalah naik 10% per trimester, target untuk tingkat persentase pertumbuhan pelanggan adalah lebih dari 10%, target untuk tingkat kepuasan pelanggan adalah mendapat maksimal tiga keluhan dari pelanggan, target untuk tingkat pemenuhan keluhan adalah 100% terpenuhi, target untuk waktu pemenuhan keluhan adalah ecepat mungkin, target untuk *customer retention* adalah 20 *customer*, dan target untuk tingkat loyalitas pelanggan adalah menjadi *customer* mulai trimester satu adalah 35%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal, terdapat tiga tujuan strategis

dari DBL *Academy*, yaitu meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik, meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan secara efektif dan tepat, dan meningkatkan kemampuan dalam pengembangan produk. Pengukuran kinerja untuk perpektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat tiga komponen, yaitu tingkat kesalahan pelayanan, *respond time*, dan persentase penjualan produk baru. Target untuk tingkat kesalahan pelayanan adalah 1% per trimester, target untuk *respond time* adalah kurang dari 20 menit, dan target untuk persentase penjualan produk baru adalah naik 20%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Jika dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat tiga tujuan strategis dari DBL *Academy*, yaitu meningkatkan keahlian atau kemampuan dan pengembangan kerja karyawan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dan terciptanya iklim kerja yang baik. Pengukuran kinerja untuk perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat lima komponen, yaitu persentase karyawan yang dilatih, jumlah kualitas dan kuantitas training, tingkat perputaran karyawan, kepuasan karyawan, dan *revenue per employee*. Target untuk persentase karyawan yang dilatih adalah minimal 50%, target untuk jumlah kualitas dan kuantitas training adalah adanya program pelatihan baru tiap tahun, target untuk tingkat perputaran karyawan adalah kurang dari 5%, target untuk kepuasan karyawan adalah lebih dari 10%, dan target untuk *revenue per employee* adalah 40% dari satu tahun terakhir.

Saran

Pertama, dalam menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan serta penerapan strategi berdasarkan metode *Balanced Scorecard* pada DBL *Academy* diharapkan

dapat didukung oleh seluruh jajaran dalam struktur organisasi.

Kedua, melakukan evaluasi dan pemantauan yang berkala atau konsisten dan berkesinambungan, baik dalam jangka pendek seperti halnya pemantauan terhadap pelaksanaan program kerja maupun jangka panjang yang mengarah terhadap pengaruh perubahan lingkungan pada visi, misi dan strategi yang digunakan oleh DBL *Academy*.

Ketiga, profesionalisme sumber daya manusia juga harus ditingkatkan dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat, seperti : pelatihan dan training bagi karyawan agar dapat meningkatkan pelayanan dan kemampuan karyawan.

Keempat, untuk menilai kepuasan pelanggan harus dilakukan oleh internal perusahaan dengan cara survey lapangan atau dengan penyebaran kuisioner guna mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan dalam kaitannya dengan perusahaan, sehingga dari hasil survey tersebut perusahaan dapat membenahi kinerjanya untuk kenyamanan pelanggan.

Daftar Rujukan

- Bugin Burhan, metodologi penelitian kuantitatif (Jakarta: KENCANA MEDIA GROUP, 2005)
- Dharma, Surya. 2004. Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Emzir. (2012). Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data, Jakarta : Rajawali Pers
- Ilyas Yaslis. 2005. Kinerja, Teori dan Penelitian. Liberty: Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard*, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga.

- Kaplan, Robert S., and David Norton. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review* 71, no. 5 (September–October 1993): 134–147.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The balanced scorecard: measures that drive performance." *Harvard business review* 83.7 (2005): 172.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." *Harvard business review* 85.7/8 (2007): 150.
- Kotler, Philip. "Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control." (1988).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam*. Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan, Edisi Pertama*, Jakarta : Salemba Empat.
- Putra, Rizki Eka. "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Putra Tidar Perkasa)." *Measurement* 8.1 (2016).
- Mulia, Rezeki Irmawati. "PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA." *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 3.12 (2015).
- Rindayani, I. Gusti Ayu, et al. "ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS BALANCED SCORECARD (Studi Kasus pada PT. Bali Pawiwahan)." *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi S1)* 3.1 (2015)
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.
- Sendow. 2007. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Gunung Agung: Jakarta.
- Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE.YKPN: Jogjakarta.
- Suryadi, Arif, and Yohanes Tan. "Perancangan Strategy Map dengan Balanced Scorecard (Studi kasus: PT Dian Megah Indo Perkasa, Bandung)." *Integra* 3.2 (2016).
- Sutrisno, Hadi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Yin, Robert K (2009). *Studi Kasus Desain dan Metode*, Jakarta : Raja Grafindo Persada