

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merujuk pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berikut ini akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Umi Pratiwi (2010)

Umi Pratiwi (2010) melakukan penelitian tentang “ *Balanced Scorecard* dan Manajemen Strategik” Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja tetapi juga digunakan sebagai sistem manajemen strategis, karena *Balanced Scorecard* akan berguna memberikan visi, misi dan tujuan perusahaan yang komprehensif guna menghadapi kompleksnya persaingan. Proses strategi manajemen untuk *Balanced Scorecard* meliputi: penjabaran visi, pengkomunikasian dan pengaitan, perencanaan bisnis dan umpan balik dan pembelajaran.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Umi Pratiwi (2010) adalah :

1. Sama-sama menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan menganalisis penerapan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menekankan pengukuran kinerja perusahaan. Menganalisis *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Umi Pratiwi (2010) adalah :

1. Pada penelitian yang dilakukan oleh Umi Pratiwi (2010) ditulis berdasarkan literature yang ada. Sedangkan pada penelitian ini ditulis dilaksanakan dengan cara melakukan Studi kasus di suatu perusahaan, yaitu PT. Miwon Indonesia.

2.1.2 Ketut Muderana dan Kadek Eni Marhaeni (2008)

Ketut dan kadek Eni Marhaeni (2008) meneliti tentang “Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tabanan Bali Ditinjau dari Metode *Balanced Scorecard*”. Hasil dari penelitian ketut dan kadek ini adalah Kinerja PDAM Kabupaten Tabanan Bali pada perspektif keuangan berada dalam kondisi cukup. Kinerja dari perspektif pelanggan diharapkan dapat mewakili kesimpulan atas semua proses penyelesaian sambungan baru yang ada di PDAM Kabupaten Tabanan Bali. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal ternyata belum sepenuhnya melakukan pengembangan dan pengaliran ke masyarakat. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari segi produktivitas karyawan PDAM Tabanan Bali dari periode 2001-2002 adalah karyawan puas

terhadap kualitas pelayanan jasa yang disediakan PDAM Kabupaten Tabanan Bali.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ketut dan Kadek Eni Marhaeni (2008) adalah :

1. Sama-sama membahas tentang sistem manajemen *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ketut dan Kadek Eni Marhaeni (2008) adalah:

1. Pada penelitian yang dilakukan oleh Rusdiyanto tidak membahas pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard*, sedangkan pada penelitian ini dibahas bagaimana pemetaan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2.1.3 Yasrin Zabidi (2003)

Yasrin Zabidi (2003) melakukan penelitian yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di PT. X dengan menggunakan *Balanced Scorecard*”. Hasil dari penelitian ini adalah dilihat dari tujuan strategis untuk perspektif financial yaitu peningkatan laba dan kemampuan pemanfaatan investasi, untuk perspektif pelanggan yaitu peningkatan laba dari pelanggan, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen, untuk perspektif proses bisnis internal yaitu proses dan sistem kinerja yang baik, efektifitas manufaktur, pengembangan dan riset yang tangguh, untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu sistem informasi yang baik, iklim kerja yang baik, produktifitas karyawan yang baik,

pemberdayaan karyawan. Jika dilihat dari indikator - indikator kinerja (*Key Performance Indicator*) yang terbentuk adalah: perspektif financial meliputi tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pengembalian dan penggunaan investasi, untuk perspektif pelanggan meliputi aba bersih pelanggan, presentase penjualan ekspor dan domestic, pangsa pasar local dan luar, tingkat pertumbuhan pelanggan, tingkat kepuasan, tingkat pemenuhan keluhan, waktu pemenuhan keluhan dan tingkat loyalitas, untuk perspektif proses bisnis internal meliputi presentase produk yang memperoleh pengakuan internasional, presentase produk cacat, untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi Rasio ketersediaan informasi, tingkat kepuasan karyawan, tingkat pengembangan karir, dan tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasrin Zabidi (2003) adalah :

1. Sama-sama menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang menekankan pengukuran pada factor keuangan dan non keuangan.
2. Sama-sama merancang sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada perusahaan manufaktur.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasrin Zabidi (2003) adalah :

1. Pada penelitian Yasrin Zabidi menggunakan penentuan ukuran Performansi (*Key Performance Indicators*) sedangkan pada penelitian ini menggunakan CSF's (*Critical Success Factors*)

2. Pada penelitian Yasrin Zabidi teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara

2.2 Landasan Teori

Teori yang mendasari dalam *Balanced Scorecard* adalah Teori Kontingensi. Pendekatan kontingensi yang digunakan banyak para peneliti dan dalam penelitian seperti ini adalah dalam rangka memberikan masukan faktor-faktor yang sebaiknya dipertimbangkan dalam perancangan sistem akuntansi manajemen. Premis umum yang digunakan pada pendekatan kontingensi dalam mendesain sistem akuntansi manajemen adalah bahwa tidak ada informasi sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Outley, 1980). Hal ini membuktikan bahwa desain dengan berbagai komponen informasi sistem akuntansi manajemen tergantung pada kondisi kontingensi khusus.

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”*

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.”*

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah:

1. untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Untuk itu sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut:

1. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi.
2. sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama.

2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste);
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.4 Visi dan Misi

1. Visi

Visi yang sangat jelas sangat membantu dalam menjabarkan ke dalam tujuan organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut.

Visi merupakan pernyataan yang menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang.

1. Menciptakan melalui konsensus
2. Cita-cita ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang agar berhasrat mencapainya
3. Menggambarkan suatu yang mungkin tidak perlu harus dapat diperkirakan
4. Memberikan arah dan focus
5. Mempengaruhi orang-orang untuk menuju ke visi tersebut
6. Tidak memiliki batas waktu

2. Misi

Pernyataan misi suatu organisasi menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Di dalam pernyataan misi terkandung kebutuhan tertentu yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan customer dalam pasar tersebut.

Misi merupakan pernyataan yang menyeluruh tentang konsep yang ingin dicapai oleh organisasi:

1. Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan itu
2. Tidak menyatakan suatu hasil
3. Tidak ada batas waktu pengukuran
4. Memberikan bisnis untuk membuat keputusan tentang alokasi sumber-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.

2.2.5 Tujuan dan Strategi Perusahaan

Organisasi membutuhkan tujuan dalam bentuk pernyataan atau rumusan yang menunjukkan kegunaan atau alasan keberadaan organisasi tersebut, pernyataan yang berfungsi untuk mengkoordinasi, menuntun, memberikan arah bagi para anggota organisasi. Tanpa tujuan yang luas, stabil, dan langgeng manajer dan karyawan tidak memiliki kepastian dan tidak tahu apa yang harus dilakukan. Untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, organisasi mengembangkan strategi-strategi guna menunjukkan jalan yang dikehendaki manajemen dalam mencapai tujuan. Strategi mencakup pedoman-pedoman tindakan umum, seperti menganggap bahwa pelanggan selalu benar, serta program dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, seperti menghasilkan produk tertentu (Anthony et al., 1992: 101).

2.2.6 Desain Balanced Scorecard

Dalam penyusunan desain *Balanced Scorecard* dikenal tujuh langkah pembuatan *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh berquist (2000).

Step 1	Identify Vision	Define vision for company/entity
Step 2	Identify Strategies	Which strategies shall we follow? Which areas shall we focus?
Step 3	Identify CSF and <u>perspektif</u>	What do we go to be good at each perspective?
Step 4	Identify Measures	What should we measure in each perspective?
Step 5	Evaluate	How do we evaluate our scorecard?
Step 6	Create Action Plan	What actions should be initiated to reach our targets?
Step 7	Follow Up and Manage	How do we follow up, update and maintain our scorecard?

Sumber: Paul Berquist, 2000. Dialog software: *Balanced Scorecard*
Solution: Focus Your Corporate Energy.<http://www.dialogsoftware.com>

Gambar 2.1
Tujuh langkah pembuatan *Balanced Scorecard*

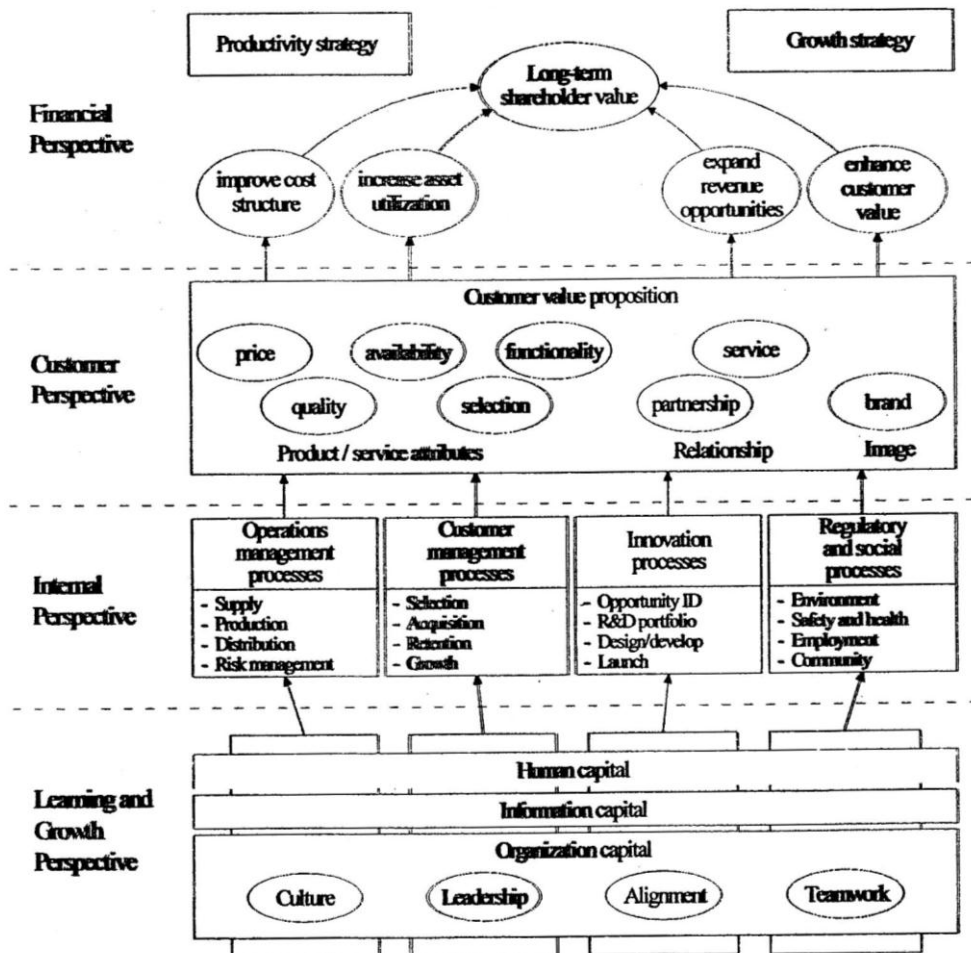
Langkah kesatu sampai keempat adalah kategori penyusunan desain, sedangkan langkah ke lima sampai ketujuh adalah kategori pelaksanaan evaluasi.

2.2.7 Strategi map

Strategi menjelaskan bagaimana usaha perusahaan untuk menciptakan nilai bagi shareholdernya. Strategi bukan merupakan proses berkelanjutan yang menggerakkan perusahaan mulai dari pernyataan misi pada tingkat tinggi sampai pada aktivitas yang dilakukan pada karyawan. Salah satu identifikasi strategi dengan memetakan pola-pola ke dalam kerangka kerja, di kembangkan oleh Kaplan dan Norton yang disebut *strategy map*, *strategy map* dalam kerangka *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana strategi dapat menghubungkan intangible asset dan proses penciptaan nilai serta mendiskripsikan proses transformasi intangible asset menjadi keluaran pelanggan dan keuangan yang tangible. *Customer perspective* mendefinisikan proposisi nilai untuk pelanggan yang ditargetkan, *internal process perspective* mengidentifikasi *critical few processes* yang diharapkan memiliki dampak besar pada strategi, sedangkan *learning and growth perspective* mengidentifikasi intangible asset yang paling penting untuk strategi. Tujuan dalam keempat perspektif terkait dengan *cause and effect relationship*. Pembangunan *strategy map* dimulai dengan perspektif pelanggan, internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Setiap tujuan dan ukuran dan dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan tercapai maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja keuangan organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan

komponen penting karena dapat membantu memprediksi tujuan keuangan yang akan tercapai dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan selto, 2001)



Gambar 2.2
A strategi Map Represents How The Organization Creates Value

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton.2004. *strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press, p11.

Strategy map pada gambar merupakan *strategy map* template yang menggambarkan komponen-komponen *strategy* dan keterkaitannya. Berikut penjelasan masing-masing perspektif pada gambar:

1. *Financial perspective*

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan sebagai sasaran akhir untuk profit maximazing companies. Ukuran-ukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, termasuk implementasi dan pelaksanaannya, memberikan kontribusi pada perbaikan *bottom-line*. Perbaikan produktifitas dapat terjadi dalam dua cara , yaitu perusahaan mengurangi biaya dengan menurunkan direct and indirect expenses atau dengan menggunakan *financial aand physical asset* dengan lebih efisien, mengurangi *working and fixed capital* yang dibutuhkan untuk mendukung sebuah level bisnis yang diberikan. Keterkaitan strategi dalam perspektif keuangan muncul ketika organisasi memilih sebuah keseimbangan antara pertumbuhan dan produktivitas.

2. *Customer Perspective*

Dalam *customer perspective* dari *strategy map*, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan yang ditargetkan di masa unit bisnis bersaing dan mengukur kinerja unit bisnis untuk pelanggan dalam segmen pasar yang ditargetkan. *Cutomer perspective* mencakup beberapa ukuran umum dari *succesfull outcome* dari sebuah strategi yang dipandang dalam cause-and effect relationship, yaitu: *customer satisfaction, customer acquisition, customer retention, customer profitability, market share, and account share*. Perusahaan dapat mengidentifikasi

tujuan dan ukuran proposisi nilai yang ditawarkan sebagai komunikasi perusahaan terhadap apa yang dilakukan kepada para pelanggannya. Tujuan dan ukuran untuk proposisi nilai tertentu mendefinisikan strategi organisasi. Dengan mengembangkan tujuan dan ukuran yang spesifik untuk proposisi nilainya., organisasi menerjemahkan strategi ke dalam ukuran-ukuran yang spesifik untuk proposisi nilainya, organisasi menerjemahkan strategi dalam ukuran-ukuran tangible agar semua karyawan dapat memahami dan melakukannya ke arah peningkatan.

3. *Internal perspective*

Organisasi mengelola proses internal dan pengembangan manusia, informasi, serta modal organisasi untuk mengirimkan proposisi nilai yang berbeda dari strategi. Kaplan dan Norton mengelompokkan proses internal organisasi ke dalam empat kelompok:

- a. *Operations management processes* adalah proses dasar, proses sehari-hari di mana perusahaan menghasilkan barang dan jasa dalam mengirimkannya ke pelanggan. *Operations management processes* dari perusahaan manufaktur terdiri dari: perolehan bahan mentah dari pemasok, mengkonversi bahan mentah menjadi barang jadi, mendistribusikan barang jadi ke pelanggan, dan mengelola resiko.
- b. *Customer management processes* memperluas dan memperdalam hubungan dengan pelanggan yang ditargetkan. Terdapat empat rangkaian proses manajemen pelanggan yaitu: memilih pelanggan yang ditargetkan,

memperoleh pelanggan yang ditargetkan, mempertahankan pelanggan, dan menumbuhkan bisnis dengan pelanggan.

- c. *Inovation processes* mengembangkan produk, proses, dan jasa baru yang memungkinkan perusahaan menekan pasar dan segmen pelanggan baru. Mengelola inovasi meliputi empat rangkaian proses, yaitu: Mengidentifikasi peluang untuk barang dan jasa baru, mengelola penelitian dan pengembangan portofolio, merancang dan mengembangkan barang dan jasa baru serta membawa barang dan jasa baru ke pasar.
- d. *Regulatory and social processes* membantu organisasi secara terus menerus mendapat hak untuk beroperasi dalam komunitas dan Negara di mana barang di produksi dan di jual. Perusahaan mengelola dan melaporkan *regulatory and social performance* sepanjang sejumlah dimensi penting, yaitu: lingkungan, kemandirian dan kesehatan, praktek karyawan, dan investasi komunitas.

4. *Learning and growth*

Learning and growth perspective menjelaskan *intangible asset* dan perannya dalam strategi organisasi. *Intangible asset* digolongkan dalam tiga kategori, yaitu:

- a. *Human Capital*: ketersediaan skill, bakat, dan *know-how* bagaimana yang dibutuhkan untuk mendukung strategi
- b. *Information capital*: Ketersediaan system informasi, *network*, dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- c. *Organization strategy*: Kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.

2.2.8 Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu (1) kartu skor, dan (2) berimbang (Mulyadi, 2001:2). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang dihasilkan hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini di gunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif diukur secara berimbang antara pencapaian inerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern maupun kinerja yang bersifat ekstern.

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*” Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif

keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicator*). Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja financial dan non financial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

2.2.9 Perspektif Balanced Scorecard

a. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah

perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. 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.

Growth adalah 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 system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahapan kedua di mana 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.

Harvest adalah tahapan ketiga di mana 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.

b. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

- *Customer Core Measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction, dan customer profitability.*

Market Share; Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Customer Retention; Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

Customer Acquisition; mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

Customer Satisfaction; Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

Customer Profitability; Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

- *Customer Value Proposition*

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: product/service attributes, customer relationship, dan image and relationship.

Product/service attributes: meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan

pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

Customer relationship: menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

Image and reputation: menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya,

dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.



Sumber: Robert S.Kaplan, David P. Norton,1996,op. Cit., hlm, 96

Gambar 2.3
Generic Value Model – Perspektif Proses Bisnis Internal

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah mengapa, perusahaan

harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton “*learning*” lebih dari sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*monitoring dan tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur: *employee capabilities, information system capabilities, dan motivation, empowerment, and alignment*.

1. *Employee capabilities*

Tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi dibandingkan filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. *Information systems capabilities*

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

2.2.10 Keunggulan dan kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategic kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem

manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur.

Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif customer. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value terbaik bagi customers. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customers* harus dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif customers, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan tersebut

merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipatganda dan berjangka panjang. Oleh karena kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan nyata penyebabnya, personel dapat mengulangi sukses yang diperolehnya di lain kesempatan.

Kekomprensivitas sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai

manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif *customers*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan, atau keuangan. Kekoheneran sasaran strategic yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Kekoheneran juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi. Kekoheneran juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoheneran di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik (perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran) menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Kecepatan respon ini sangat diperlukan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang turbulen.

Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh

sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Nugroho Widjajanto (2004) juga menyatakan bahwa di samping keunggulan-keunggulan, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan, misalnya:

1. Hubungan sebab akibat dalam *Balanced Scorecard* harus diuji melalui proses “pembuktian” yang cukup panjang
2. Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadang kala perbaikan dalam suatu tolok ukur akan diimbangi dengan penurunan tolok ukur yang lain.
3. Ukuran yang digunakan tidak hanya bersifat objectif (seperti pangsa pasar atau MCE), melainkan juga bersifat subjektif (seperti halnya rating pelanggan).
4. Inisiatif program kerja yang digunakan perlu dikaji ulang dengan seksama, khususnya dikaitkan dengan strategi jangka panjang perusahaan
5. Evaluasi terhadap kinerja hendaknya tidak hanya didasarkan pada aspek operasional seperti termuat dalam *Balanced Scorecard*, melainkan juga harus dikaitkan dengan pertimbangan *financial*.

Berikut adalah ukuran kinerja dalam ke empat perspektif:

Tabel 2.1
Ukuran Kinerja dalam 4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Ukuran kinerja
Keuangan	<i>Return On Investment (ROI)</i> <i>Revenue Mix</i> <i>Asset Turnover</i> Berkurangnya biaya secara signifikan
Pelanggan	Jumlah customer baru Jumlah customer yang hilang Kecepatan waktu layanan customer
Proses bisnis internal	<i>Cycle time</i> <i>On time delivery</i> <i>Cycle effectiveness</i>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<i>Skill coverage</i> <i>Quality work life index</i>

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.11 Keterkaitan Balanced Scorecard dengan Strategy map

Dalam penyusunan strategi, perspektif keuangan dengan tema pertumbuhan pendapatan direalisasikan melalui pertumbuhan sumber pendapatan baru dan peningkatan hubungan dengan pelanggan yang telah ada. Sedangkan tema produktifitas direalisasikan melalui efisiensi biaya dan manajemen aset yang ada.

Perspektif pelanggan merupakan strategi yang menjelaskan bagaimana pertumbuhan tersebut akan dipenuhi. Perspektif proses bisnis internal dan aktivitas spesifik membuat perusahaan unggul dalam mendukung proporsi nilai pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kompetensi, teknologi dan iklim bertindak yang dapat mendukung proses dan aktivitas bisnis perusahaan.

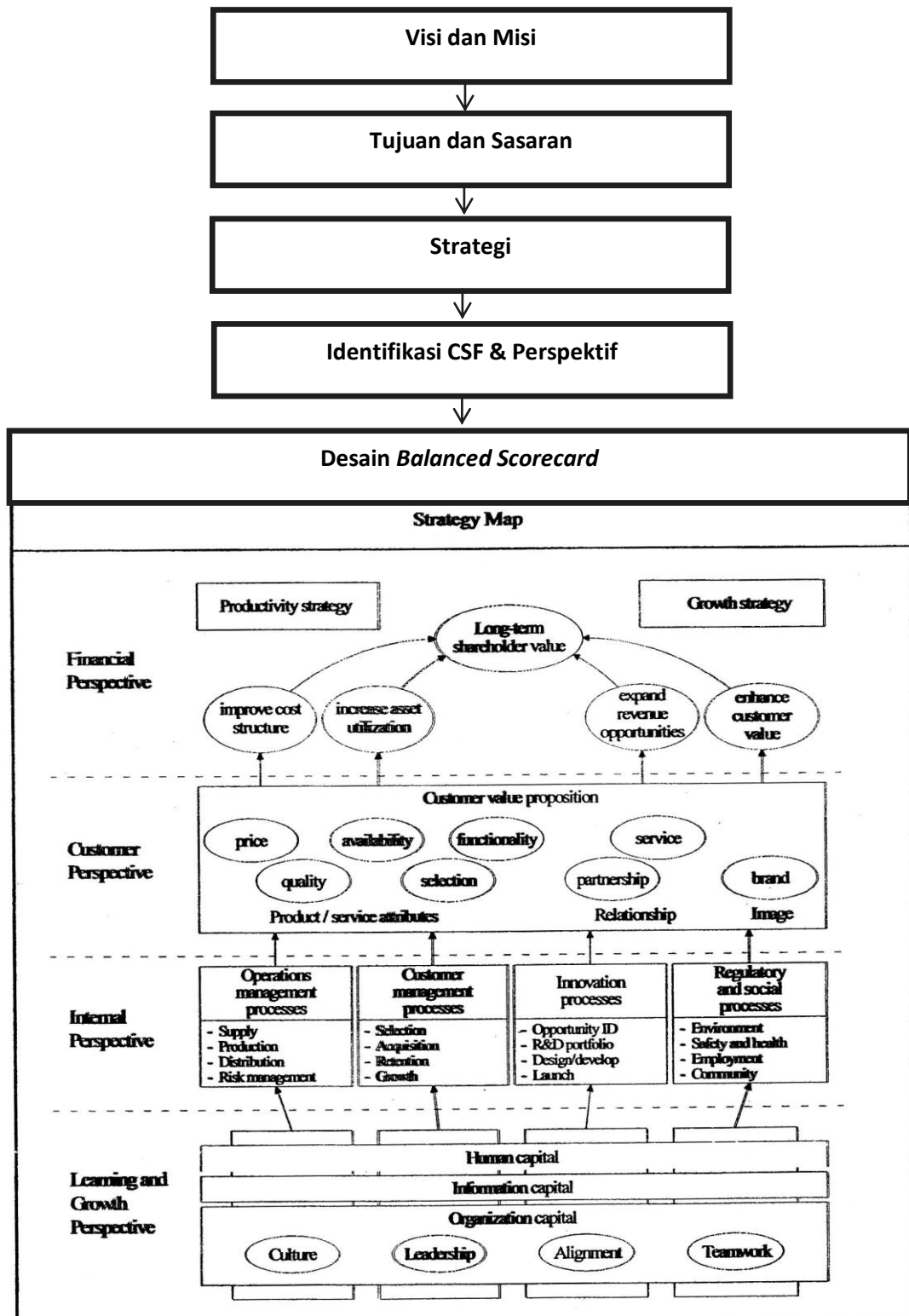
Strategi map di gunakan sebagai starting point dalam penyusunan *Balanced Scorecard* karena dapat berfungsi mendeskripsikan strategi dan mendorong pendekatan yang lebih inovatif menuju implementasi strategi. Strategi diterapkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, strategi ini juga berguna untuk menggambarkan pendekatan yang akan dilakukan oleh perusahaan agar hasil realitas yang diperoleh sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Desain *Balanced Scorecard* pada PT. Miwon Indonesia di mulai dari pendefinisian factor internal yaitu visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi korporat. Strategi merupakan jalan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk pencapaian target tertentu, menyusun strategi berarti mencari jalan bagaimana mencapai hasil yang ditargetkan sesuai dengan visi dan misi di dalam situasi dan prospek yang dihadapi. Penerjemahan strategi ke dalam tujuan organisasi dijabarkan melalui *strategy map*, di mana *strategy map* berperan untuk menyediakan ketegasan yang diperlukan untuk pernyataan arahan untuk menjadi lebih berarti dan dapat diterapkan pada semua karyawan.

Strategy map dapat di bangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat berdasarkan empat persepektif *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *strategy map* dapat dilihat keterkaitan antar visi dan misi organisasi dengan indicator utama. *Strategy map* dibuat dengan menghubungkan tujuan strategic organisasi secara eksplisit dengan masing-masing indicator yang dikelompokkan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* (*financial, customer, internal bussines processes, learning and growth*). Bila empat perspektif tersebut di aplikasikan pada perusahaan maka akan menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan, serta antara perspektif kinerja eksternal dan kinerja internal. Oleh karena itu beberapa perusahaan merancang *balanced scorecard* yang bertujuan untuk menjadikan perusahaan

berfokus pada strategi. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:





Gambar 2.4
Kerangka pemikiran

2.4 Proposisi

Proposisi dalam penelitian ini yang disesuaikan dengan rumusan masalah, yaitu:

- a. Desain *strategy map* dapat menjelaskan sasaran-sasaran strategis dan proses penciptaan nilai menjadi lebih jelas
- b. Desain tolok ukur dapat menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map* menjadi ukuran, target, dan inisiatif agar strategi perusahaan lebih mudah dikelola.