

BAB II

TEORI MANAJEMEN STRATEGI, PENGUKURAN KINERJA DAN BALANCED SCORECARD

2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia*, yang memiliki makna kepemimpinan dalam ketentaraan. Strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai.²²

Menurut Musa, strategi didefinisikan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus dan saling berhubungan dalam hal waktu dan ukuran. Sedangkan strategi perusahaan didefinisikan sebagai rentetan pernyataan yang menyatakan tujuan tiap unit, metode yang akan digunakan untuk mencapainya, alternatif, pengalokasian sumberdaya, dan metode mengukur keberhasilannya.²³

Dan menurut Mulyadi, pengertian strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Dengan tindakan berpola perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya secara efektif mewujudkan visi organisasi.²⁴

22. Michael A Hatt. *Manajemen strategi*. (Jakarta : Salemba Empat, 2002), edisi pertama.

23. Musa H. *Manajemen strategi dalam pengembangan daya saing organisasi*. (Jakarta : Elex media koputindo, 2008), hal 56.

24. Mulyadi. *Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen* (Jakarta : Salemba Empat, 2003), edisi ketiga

Sehingga secara garis besar Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Dan strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif untuk jangka panjang.

Sedangkan Manajemen ialah perencanaan yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), karena bersifat mendasar dan prinsipil maka harus ditetapkan oleh keputusan pemimpin tertinggi (direksi maupun pimpinan cabang).²⁵

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan tiga hal , yaitu pertama manajemen sebagai ilmu pengetahuan bahwa manajemen memerlukan ilmu pengetahuan. Kedua, manajemen sebagai keterampilan manajemen. Ketiga, manajemen sebagai profesi bahwa manajer yang professional yang bisa memanej secara efektif dan efisien.

Dalam konteks Islam manajemen disebut juga dengan (تدبير - إدارة - سياسة) yang bersal dari lafadz (دبر - أدار - ساس). Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen (Al-Idarah) ialah;

والعوامل القوي ومعرفه تجزيها التي المشاكل ومعرفه تذهب أين إلى معرفه هي الإدارة
 ويد كفاءة ال باحرة والطاقم كخرت ولا بالك ال تصرف كيد فية معرفه لها ت نعرض ال تي
 هناك إلى ال ذهب مرحلة في ضد ياع ودون

25.Mulyadi. *Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen* (Jakarta :Salemba Empat, 2003), edisi ketiga

Artinya: manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa saja yang harus dihindari, diantaranya kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta ang gota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.

Dan Manajemen strategi menurut David F ialah, sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.²⁶

Dikutip dari surat al-hasyr ayat 18, dalam ayat ini mengajarkan kepada kita suatu hal yang sangat mendasar dari Time Management dalam cakupan waktu yang lebih luas. Jika biasanya hanya mencakup kemarin, besok, dan sekarang, dalam ayat ini dibahas waktu di dunia dan di akhirat. Karena memang, keterbatasan waktu kita di dunia harus bisa kita manfaatkan semaksimal mungkin untuk mendapatkan tempat yang terbaik di sisiNya.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

”Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”

26..David, Fred R. *Manajemen strategik. Konsep (Terjemahan)* (Jakarta : Salemba Empat, 2006)

Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan yang akan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.²⁷

Menurut Dirgantoro, manajemen strategi adalah proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsive terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungannya baik bersifat internal maupun eksternal.

Dari beberapa definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategi terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, pengembangan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategi dikatakan efektif apabila member tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk.

Dan seorang pimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam mengambil suatu keputusan, dan membuat pencapaian yang diperoleh sesuai dengan yang sudah ditargetkan oleh perusahaan.

2.1.1 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategi di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara

27. Michael A Hatt. *Manajemen strategi*. (Jakarta : Salemba Empat, 2002), edisi pertama.

strategik.²⁸ Pemecahan suatu masalah dengan dapat menghasilkan dan juga mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dapat dibangun dari suatu analisa yang akan lebih teliti dan lebih menjajikan suatu hasil yang menguntungkan. Dan beberapa manfaat, diantaranya:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat suatu organisasi lebih efektif

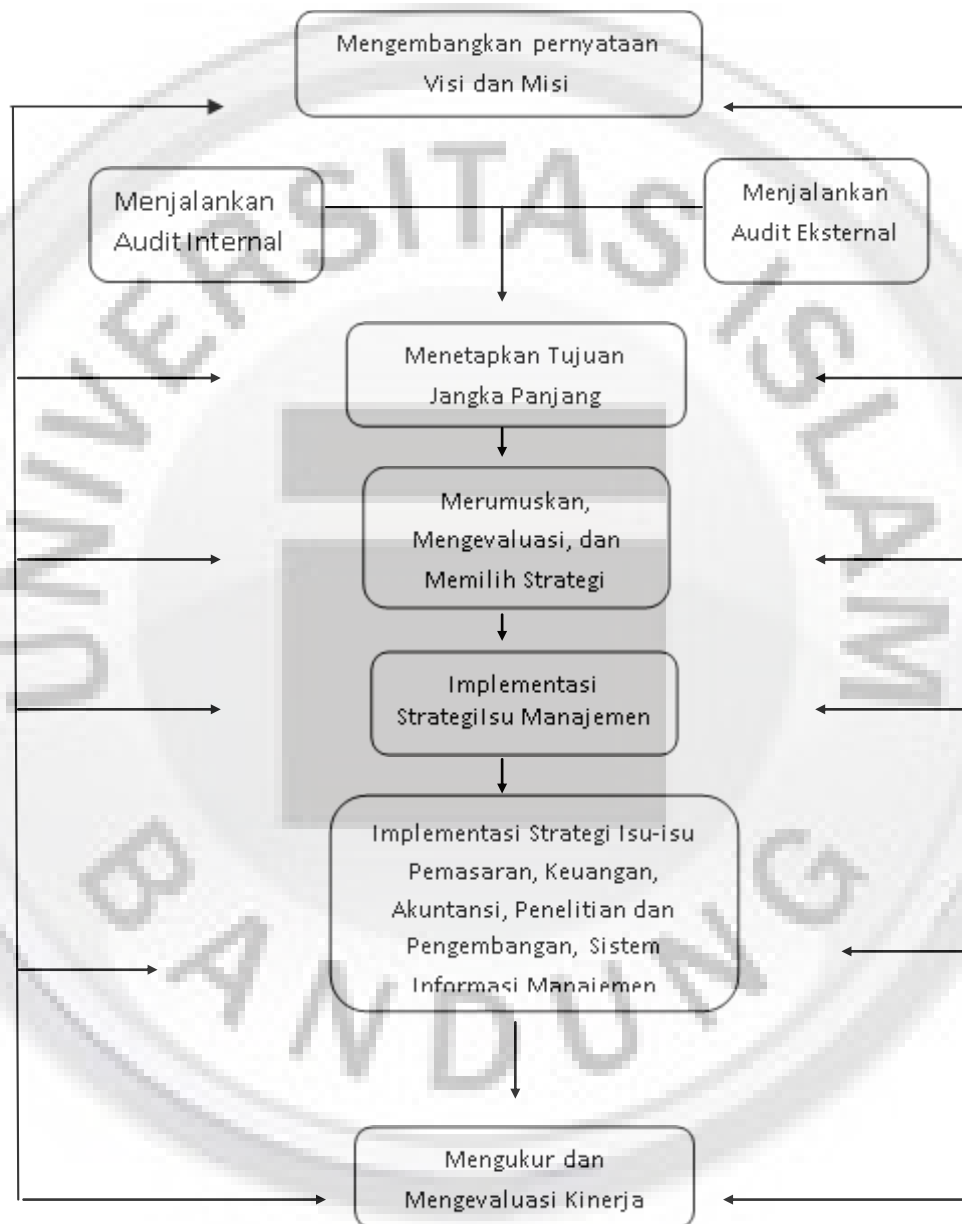
2.1.2 Tahap-Tahap dalam Manajemen strategi

Proses manajemen strategi dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang sangat memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.²⁹ Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan, yaitu perancangan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, dapat dilihat model komprehensif manajemen strategi organisasi pada Gambar 1.³⁰

28.Siagin, Sondang.*Manajemen strategi*S. (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2007), cetakan ketujuh

29.David, Fred R.*Manajemen strategik*. (Jakarta : Salemba Empat, 2006)

30.Dirgantoro C. *Manajemen strategik. Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta : PT Grasindo, 2004)



Gambar 1. Model komprehensif manajemen strategi organisasi (David, 2006)

Ketiga tahapan manajemen strategi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Formulasi atau perencanaan strategi mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi suatu peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
- b. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.
- c. Evaluasi strategi adalah alat utama yang digunakan manajer untuk mendapatkan informasi mengenai keberhasilan strategi yang dijalankan. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Visi merupakan cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri mewakili seluruh anggota perusahaan. Sedangkan Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi, agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.³¹

Menurut Pearce dan Robinson, misi perusahaan merupakan pernyataan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau maksud perusahaan. Misi ini

31. Dirgantoro. *Manajemen strategik*. (Jakarta : PT. Grasundo, 2004), hal 36.

mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan strategi perusahaan, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, dan mengindikasikan bidang produk atau jasa utama perusahaan, serta kebutuhan utama pelanggan yang akan dipenuhi oleh perusahaan.³²

Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya itu sendiri, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau akan membentuk suatu usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing. Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan juga pengaruh terhadap jangka panjang pada suatu organisasi.³³ Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan suatu kebijakan yang ada, memotivasi karyawan dan mengalokasikan suatu sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat

32. Pearce, John A. dan Robinson Richard B. *Manajemen strategis*. (America : Mc Graw-Hill. 2000)

33. Pearce, John A. dan Robinson Richard B. *Manajemen strategis*. (America : Mc Graw-Hill, 2000)

dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi yang ada dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Evaluasi strategi adalah suatu tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, Evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah ubah.³⁴

Aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang sudah menjadi dasar strategi untuk mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.³⁵

2.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti “suatu yang dicapai” atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu perusahaan.³⁶

Menurut Fawzi, Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan suatu tugas dibandingkan

34.Siagin, Sondang.*Manajemen strategi*S. (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2007), cetakan ketujuh

35.David, Fred R.*Manajemen strategis-konsep* (Terjemahan). (Jakarta : Salemba Empat, 2006)

36.Alwi, hasan. Kamus besar Bahasa Indonesia.(Jakarta : Balai Pustaka, 2007)

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. .³⁷

Istilah kinerja atau performance mengacu pada hasil output dan sesuatu yang dihasilkan dari proses, produk dan jasa yang bias dievaluasi dan dibandingkan secara relative dengan tujuan, standar, hasil-hasil yang lalu dan organisasi lain.³⁸

Yuwono et al, mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai 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. Sebelum melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja atau disebut sebagai indikator kinerja kunci (key performance indicators atau KPI), perlu dilakukan evaluasi sistem pengukuran agar menjamin efektivitas sepanjang waktu. Salah satu aspek pentingnya dari alat ukur kinerja perusahaan, yaitu dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit yang terkait di lingkungan organisasi perusahaan.³⁹

Sedangkan pengukuran kinerja menurut Donelly, Gibson dan Irnacevic dalam kutipan bukunya adalah suatu tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

37. Arifin dan Fauzi. *Manajemen sumber dayamania*. (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005)

38. Dharma surya. *Manajemen kinerja*. (Yogyakarta : Pustaka pelajar, 2010)

39. Moeheriyono. *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. (Bogor: Ghalai Indonesia, 2009), hal 39.

Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam merumuskan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya.⁴⁰

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu 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 atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu begitu sangat penting. Diantaranya, menurut Lynch dan cross, manfaat sistem pengukuran kinerja :⁴¹

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa suatu perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian darimisi
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya nya untuk mengurangi terhadap adanya pemborosan untuk pengeluaran.

40. Achmad S .*Sistem manajemen kinerja*. (Jakarta : Gramedia pustaka utama, 2007), hal47

41. Lych dan cross.*Measure Up*. (Cambridge: Blackwell publisher, 1991)

- d. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga dapat mempercepat proses pembelajaran dari suatu organisasi.

2.3 Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard

2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dikembangkan pada tahun 1990 oleh dua orang jenius bernama Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam sebuah artikel berjudul,

“*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*”. *Balanced scorecard* sendiri dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang suatu perusahaan dari berbagai perspektif. ⁴²

Balanced Scorecard berasal dari dua kata, yaitu (1) kartu skor (*scorecard*) (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat akhir skor hasil kerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa yang akan datang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan, dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas suatu kinerja dari personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang

42. Mulyadi. *Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen* (Jakarta :Salemba Empat, 2003), edisi ketiga

dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.⁴³

Balanced scorecard menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam seperrangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. ⁴⁴

Menurut Kaplan dan Norton tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan/konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, misi, dan strategi, kedalam empat perspektif secara seimbang. ⁴⁵ ditunjukkan dalam Gambar 2.

43.Kaplan Robert S, Davidp.*The Balanced scorecard translating into action*. (Boston: Harvard Bussines press, 1996

44.Gasperz, vincent. *Sitem manajemen kinerja terintegrasi, balanced scorecard*(Jakarta: PT.Gramedia pustaka, 2003)

45.Kaplan Robert S, Davidp.*The Balanced scorecard translating into action*. (Boston: Harvard Bussines press, 1996



Gambar 1. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja
(Kaplan dan Norton, 2000)

2.3.2 Perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard* dinyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal maupun para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan dengan berjalan beriringan antara semua ukuran hasil yang dicapai oleh perusahaan pada masa lalu dengan semua ukuran faktor kinerja. Berikut ini berbagai perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

2.3.2.1 Perspektif Keuangan (finansial)

Pada setiap perusahaan yang ada laporan keuangan merupakan indikator yang dapat menginformasikan kepada pimpinan perusahaan bahwa apakah perusahaan mengalami perkembangan dalam usahanya atau tidak. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan ini sangat

tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang sangat terukur, pertumbuhan usaha, dan jumlah pemegang saham. Di dalam pengukuran kinerja keuangan ada beberapa hal dari siklus kehidupan bisnis yang tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula, diantaranya adalah:⁴⁶

- a. Growth, merupakan tahap awal dari siklus kehidupan perusahaan dalam menghasilkan suatu potensi pertumbuhan usaha yang terbaik. Disini, manajemen perusahaan berusaha untuk membangun dan mengembangkan suatu produk maupun suatu jasa baru, menambah kemampuan operasi, menambahkan infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap growth (pertumbuhan) ini perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kass yang negative dengan tingkat pengembalian modal yang rendah, dengan demikian tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini misalnya, dalam tingkat pertumbuhan, pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan
- b. Sustain, merupakan tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika hal itu dapat dimungkinkan. Mengembangkan kapasitas produksi dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten, dalam tahap ini

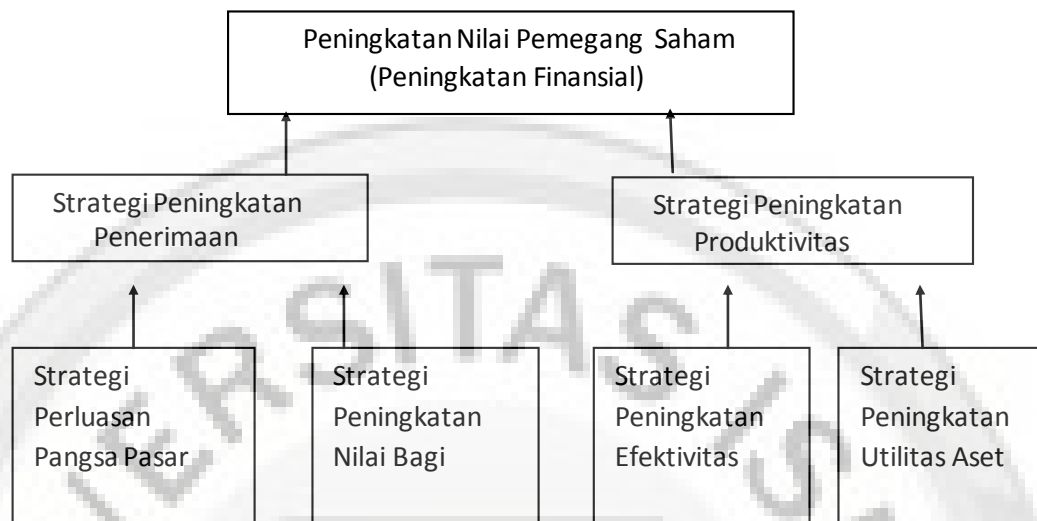
46. Imelda. *Implementasi Balanced scorecard pada Organisasi public* (Jakarta: Salemba Empat, 2004)

sasaran keungan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

- c. Harvest, merupakan tahap ketiga dimana perusahaan benar-benarakan memanen atau menuai hasil investasi ditahap sebelumnya, disini tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keungan dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.⁴⁷ Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan keuntungan melalui pengukuran laba operasi, Return on Capital Employed (ROCE) atau Economic Value Added (EVA). Gambar 2. Memperlihatkan keterkaitan hubungan sebab akibat dalam perspektif keuangan.

47. Mulyadi. *Balanced scorecard: Alat Manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal 46.



Gambar 2. Contoh keterkaitan hubungan sebab akibat dalam perspektif *financial* (Gaspersz,2003)

2.3.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, Balanced Scorecard mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Dalam perspektif ini, menurut Kaplan pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama,⁴⁸ yaitu:

a. Pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap suatu besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau volume yang terjual atas unit produk yang terjual.

48. Kaplan, R. S dan D. P. Norton. *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi Aksi (Terjemahan)* (Jakarta : Erlangga, 1996), hal 67.

b. Retensi pelanggan

Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan.

c. Akuisisi pelanggan

Pengukuran ini dapat dilakukan juga melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru yang dibandingkan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

d. Kepuasan pelanggan

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya: survey melalui surat (pos), wawancara melalui telepon atau personal interview

e. Probabilitas pelanggan

Pengukuran terhadap probabilitas pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC), mengukur laba bersih dari seorang pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut. Dalam pengukuran tersebut diperlukan semacam alat yang dapat dijadikan alat ukur dalam perspektif pelanggan tersebut antara lain:

1. Product atau service Attributes (Jasa perusahaan)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, kualitas, dan waktu. Para pelanggan memiliki pilihan yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas yang baik, harga yang murah,

maupun waktu yang singkat, untuk itulah perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan

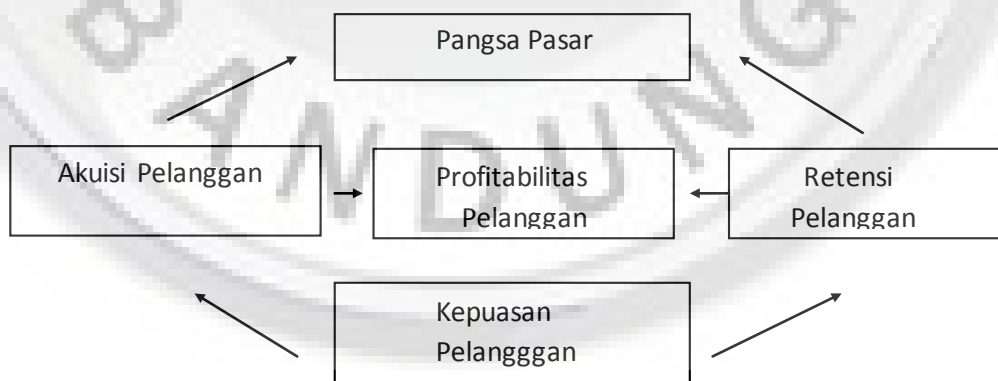
2. Customer Relationship (Hubungan dengan nasabah)

Menggambarkan faktor-faktor yang menarik dari seorang konsumen untuk berhubungan atau berkomunikasi dengan perusahaan secara langsung maupun tidak. Kenyamanan sangat mempengaruhi hal ini. Jadi, jika pelanggan sudah merasa nyaman diharapkan dapat terjadi hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan.

3. Image and Reputation (Citra perusahaan)

Menyangkut perasaan dari seorang nasabah atau pelanggan terhadap citra dari perusahaan. Membangun image dan reputasi yang tercipta dari profesionalitas dapat dilakukan guna menciptakan citra dari perusahaan yang baik.

Kelima aspek utama yang terdapat dalam perspektif pelanggan digambarkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Ukuran utama perspektif pelanggan (Kaplan, 2000)

Jika terjadi kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan, meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

2.3.2.3 Perspektif Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal, memungkinkan manager perusahaan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Ada perbedaan dalam perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan Balanced Scorecard,⁴⁹ antara lain:

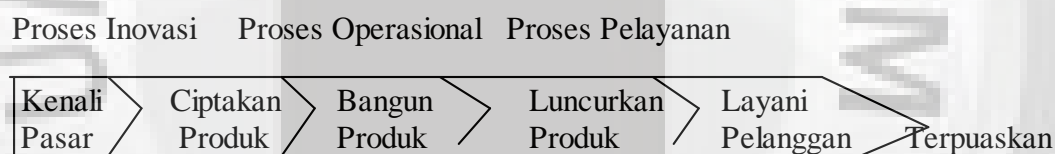
- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki dalam peningkatan proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, Balanced scorecard melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan. Walaupun proses tersebut sama sekali belum dilaksanakan.
- b. Dalam pendekatan tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa saja. Sedangkan dalam pendekatan Balanced Scorecard proses inovasi turut dimasukan dalam proses bisnis internal. Kaplan dan Norton membagi perspektif ini kedalam inovasi, operasi dan layanan purna jual. Ketiga hal tersebut merupakan pedoman dalam pengukuran kinerja di perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal juga mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik

49. Yuwono et al. *Petunjuk penyusunan Balanced scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2007)

organisasi (perspektif financial).⁵⁰ Dalam perspektif ini perusahaan berfokus pada komponen utama, yaitu:

1. proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya,
2. Proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi,
3. Proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.



Gambar 4. Model rantai nilai (Kaplan, 2000)

2.3.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan suatu kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal agar tujuan dari perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan

50. Yuwono et al. *Petunjuk penyusunan Balanced scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2007)

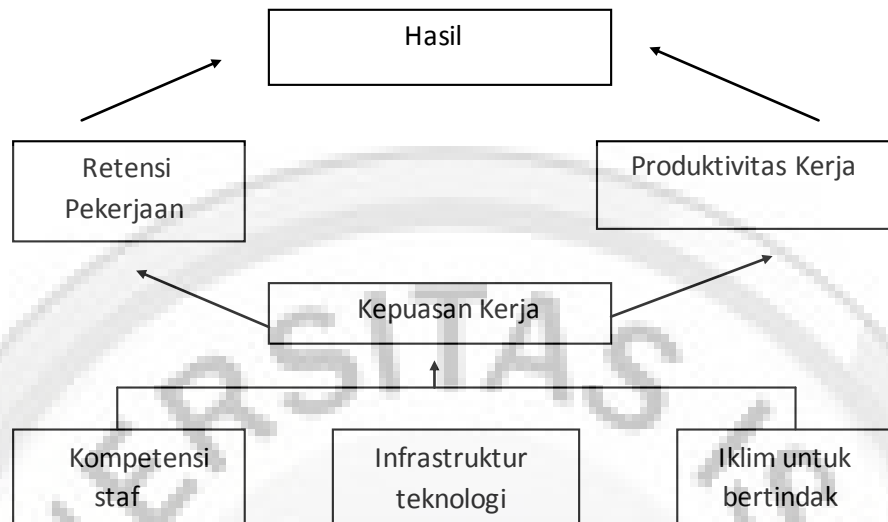
meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi.

Dalam perspektif ini, ada beberapa yang dapat dijadikan oleh perusahaan sebagai tolak ukur yang biasa digunakan oleh suatu perusahaan-perusahaan :

- a. *Employee Capabilities* (Kemampuan Pekerja), dalam hal ini yang paling berarti bagi suatu perusahaan adalah bagaimana para pegawai dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi dengan tujuan tertentu.
- b. *Motivation, Empowerment and alignment* (Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) Dalam hal ini sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pegawai, agar para pegawai mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan.⁵¹

Gambar 5. menunjukkan keterkaitan hubungan sebab akibat dalam pembelajaran dan pertumbuhan.

51. Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. (Jakarta: Salemba Empat, 2001)

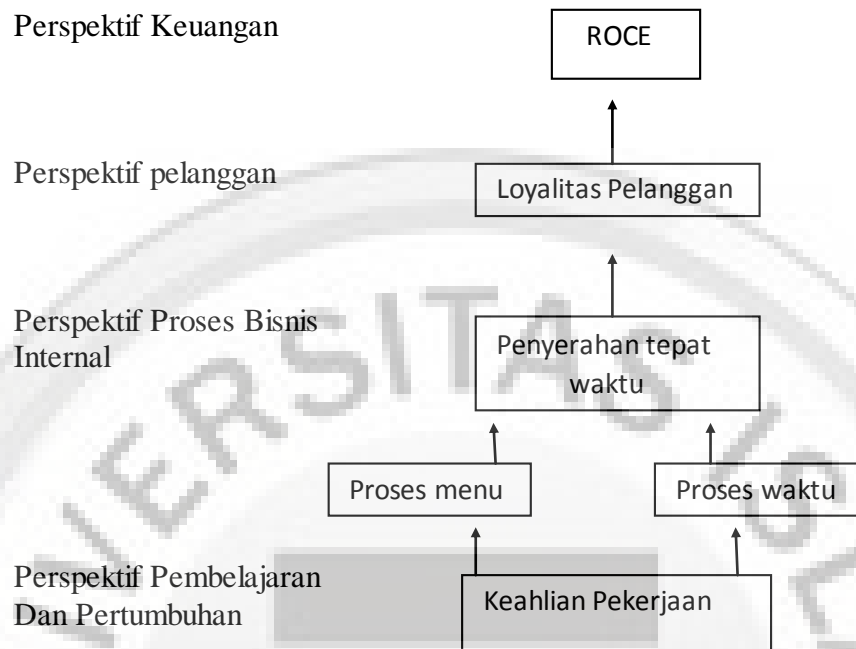


Gambar 5. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996)

Keempat perspektif di atas dalam Balanced Scorecard menjadi satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling memiliki suatu hubungan sebab akibat dan saling melengkapi.

Berikut ini gambar dari contoh hubungan sebab akibat yang diaplikasikan oleh perusahaan melalui *Return on Capital Employed* (ROCE) sebagai tujuan perspektif keuangan.⁵²

52. Kaplan, R. S dan D. P. Norton. *Balanced scorecard: Menerapkan strategi Menjadi Aksi*. (Jakarta: Erlangga, 1996)



Gambar 6. Metode hubungan sebab akibat (Kaplan, 2000)