

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Balance Scorecard

Menurut Pendapat **Robert Kaplan (2000 : 2)**, pengertian Balanced Scorecard adalah “keseimbangan antara empat perspektif – perspektif dalam kinerja perusahaan, seperti : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan”.

Menurut Pendapat **Amin Widjaja (2003 : 69)**, pengertian Balanced Scorecard adalah “sistem pengukuran kinerja dan pelaporan yang mengusahakan suatu keseimbangan antara tolak ukur terhadap ganjaran dan memberikan pengakuan yang eksplisit terhadap diversitas dan tujuan perusahaan”.

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang didapat dari strategi perusahaan dan dapat dilengkapi oleh seperangkat ukuran kinerja finansial masa lalu serta ukuran pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud, seperti : hak paten dan hak cipta yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang. Aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan

untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan untuk dilayani secara efektif dan efisien; untuk memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen pelanggan; memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan tenggang waktu yang pendek.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.

B. Karakteristik Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepatnya dinamakan suatu "*Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu perusahaan ke dalam operasional, seperti : menjadi perusahaan yang paling sukses di bisnis konstruksi. Strategi adalah proses memilih pasar suatu usaha dan segmen pelanggan, mengidentifikasi proses usaha internal yang kritikal dan memilih kemampuan individual dan perusahaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan internal, pelanggan, dan keuangan. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

Dalam balanced scorecard ini menggunakan tolak ukur kinerja yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Tujuan keuangan biasanya berkaitan dengan pengukuran kemampulabaan, seperti : laba bersih, *Return On Equity*, *Return On Investment*. Tujuan keuangan yang lain dapat berupa : pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk menarik pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi kapabilitas yang diperlukan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

C. Manfaat Balanced Scorecard

Dengan semakin banyaknya balanced scorecard diterapkan di berbagai perusahaan maka dapat dilihat bahwa balanced scorecard dapat digunakan untuk :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

5. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
6. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

D. Empat Perspektif dalam Balance Scorecard

1. Perspektif Finansial

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Balanced Scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti : laba bersih, *Return On Equity*, *Return On Investment*, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan yang mencari laba. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti: lembaga keuangan dan pemegang saham sangat mengandalkan tolak ukur kinerja keuangan dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis.

a. Mengkaitkan Tujuan Finansial dengan Strategi Unit Bisnis

Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi. Ada tiga

tahap siklus bisnis yang memungkinkan tujuan finansial dikaitkan dengan strategi unit bisnis, yaitu :

1) Bertumbuh

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran dan kelompok pelanggan.

2) Bertahan

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek

investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas dan peningkatan aktivitas perbaikan.

3) Menuai

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Setiap proyek investasi harus memiliki periode akuntansi yang akurat dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Kadang-kadang sebuah unit bisnis ditengah perjalanannya, bahkan pada tahap dewasa atau tahap menuai dengan tidak diduga sebelumnya mempunyai tujuan pertumbuhan. Suatu perubahan yang tiba-tiba dalam teknologi, pasar, dan peraturan dapat mengubah produk atau jasa yang sebelumnya telah menjadi dewasa dan telah menjadi komoditi berubah menjadi sesuatu yang mempunyai potensi pertumbuhan yang tinggi. Transformasi seperti itu secara keseluruhan akan mengubah tujuan finansial dan investasi dari unit bisnis yang bersangkutan. Itulah sebabnya mengapa tujuan finansial untuk semua unit bisnis harus ditinjau ulang

secara periodik, paling tidak setahun sekali untuk mempertegas kembali atau mengubah strategi finansial unit bisnis.

b. Tema Strategi Perspektif Finansial

Setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu :

1) Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

2) Penghematan biaya atau peningkatan produktivitas

Mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

3) Pemanfaatan aktiva atau strategi investasi

Para manajer berusaha memanfaatkan basis aktiva tetap dengan mengarahkan berbagai bisnis baru kepada sumber daya perusahaan yang saat ini belum digunakan dengan kapasitas penuh.

2. Perspektif Pelanggan

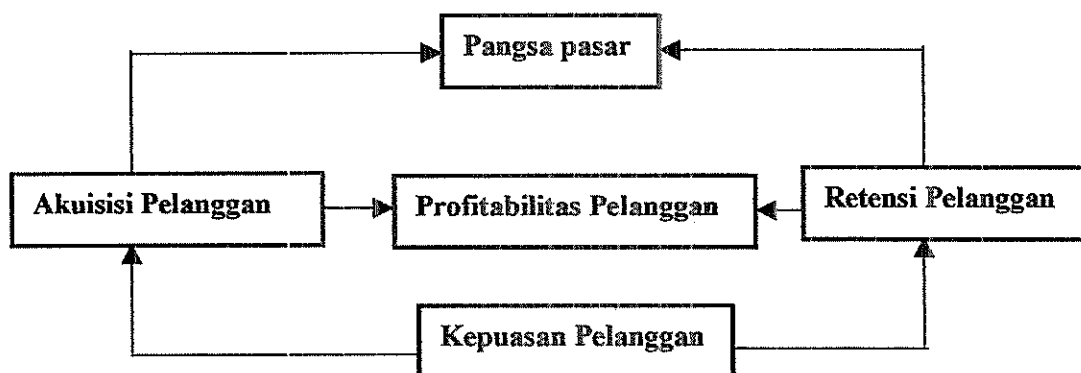
Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan

harapan mereka tidaklah cukup. Suatu perusahaan juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan, seperti pendapat Amin Widjaja yang mengatakan “Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda”.

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama saling berhubungan yaitu jika perusahaan dapat menarik pelanggan sebanyak mungkin dan dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada maka perusahaan sudah dapat memuaskan pelanggan dan memperoleh pangsa pasar yang luas. Jika akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan dan pangsa pasar perusahaan sudah sangat baik maka perusahaan sudah memperoleh keuntungan yang besar dari pelanggan.

Gambar II. 1

Hubungan Ukuran-Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan



Sumber : buku Balanced Scorecard, Robert Kaplan (2000 : 60).

Ukuran utama tersebut terdiri atas :

a. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kualitas, pelayanan yang diberikan, dan rendahnya biaya. Ukuran ini juga digunakan untuk menilai seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan. Faktor pendorong kepuasan pelanggan yaitu : waktu, mutu, dan harga.

b. Retensi pelanggan

Cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Perusahaan dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan, misalnya : perusahaan industri, distributor dan pedagang besar, penerbit majalah, dan surat kabar, perusahaan jasa komputer on-line, dan penyedia jasa telepon jarak jauh dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisisi pelanggan baru

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

d. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

e. Pangsa pasar di segmen sasaran

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah dan sumber publik lainnya sering memberikan estimasi ukuran pasar secara menyeluruh. Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, dan uang yang akan dibelanjakan.

Ukuran utama ini memberikan sasaran bagi proses pemasaran, operasional serta pengembangan produk dan jasa, tetapi ukuran ini memiliki beberapa kelemahan yaitu ukuran "lagging" para pekerja tidak akan tahu seberapa baik kinerja mereka dalam hal kepuasan. Ukuran tersebut juga tidak mengkomunikasikan apa yang harus dikerjakan oleh para pekerja dalam kegiatan sehari-hari untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Para manajer harus juga mengenali apa yang dinilai tinggi oleh para pelanggan segmen sasaran dan dapat memberikan produk yang sesuai keinginan para pelanggan. Mereka kemudian dapat memilih ukuran dari tiga kelompok atribut yang jika memuaskan memungkinkan perusahaan

mempertahankan dan memperluas bisnis pelanggan sasaran. Ketiga kelompok atribut ini adalah atribut produk dan jasa yang mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu; hubungan pelanggan yang mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

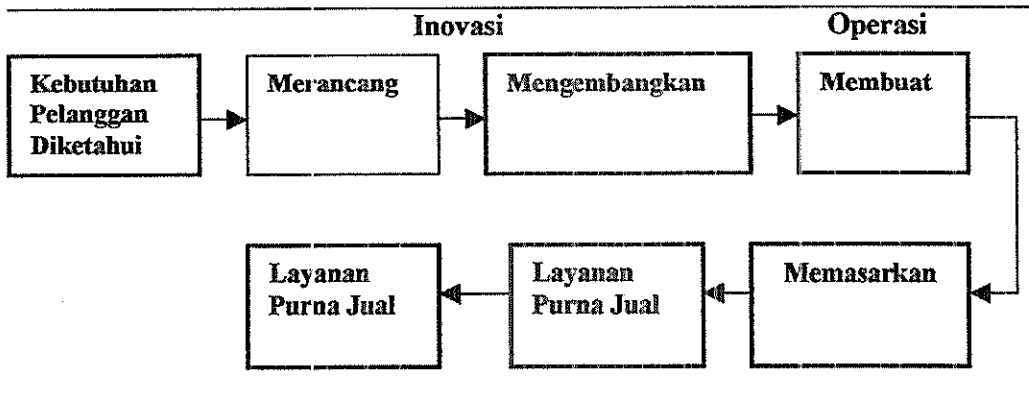
Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses bisnis internal untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik.

Gambar II. 2
Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal



Proses Bisnis :

- Proses Inovasi yaitu rancangan Produk dan pengembangan produk.
- Proses Operasi yaitu pembuatan produk, pemasaran produk dan layanan purna jual.

Sumber : buku Balanced Scorecard, Robert Kaplan (2000 : 25).

Rantai Nilai Proses Bisnis Internal terdiri atas :

a. Inovasi

Dalam proses ini, menjelaskan pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk atau jasa perusahaan di masa depan dan kemudian merancang dan mengembangkan produk atau jasa yang memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada

riset, perancangan dan proses pengembangan yang menghasilkan produk atau jasa dan pasar baru.

b. Operasi

Dalam proses ini, tempat di mana produk atau jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses operasi tetap penting dan perusahaan harus mengidentifikasi karakteristik biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan memungkinkannya menghasilkan produk dan jasa kepada pelanggan sasaran yang ada. Dalam proses ini, perusahaan membuat dan memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan.

c. Layanan Purna Jual

Dalam proses ini, memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan.

Tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

a. Kapabilitas Pekerja

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja perusahaan. Para elit perusahaan, insinyur dan manajer menentukan tugas rutin para pekerja secara terperinci dan menetapkan bahwa sistem standar dan sistem pemantauan untuk memastikan bahwa pekerja melaksanakan tugas-tugasnya sesuai yang direncanakan. Para pekerja dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan fisik bukan untuk berfikir. Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis, seperti : operasi manufaktur yang dikendalikan komputer telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaan yang menggunakan mesin, pemrosesan dan perakitan yang rutin. Kalau melakukan pekerjaan yang sama secara terus-menerus dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang sama tidak lagi cukup untuk mencapai keberhasilan. Oleh karena itu pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreatifitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kelompok pengukuran utama pekerja yaitu kepuasan pekerja, pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan, oleh karena itu

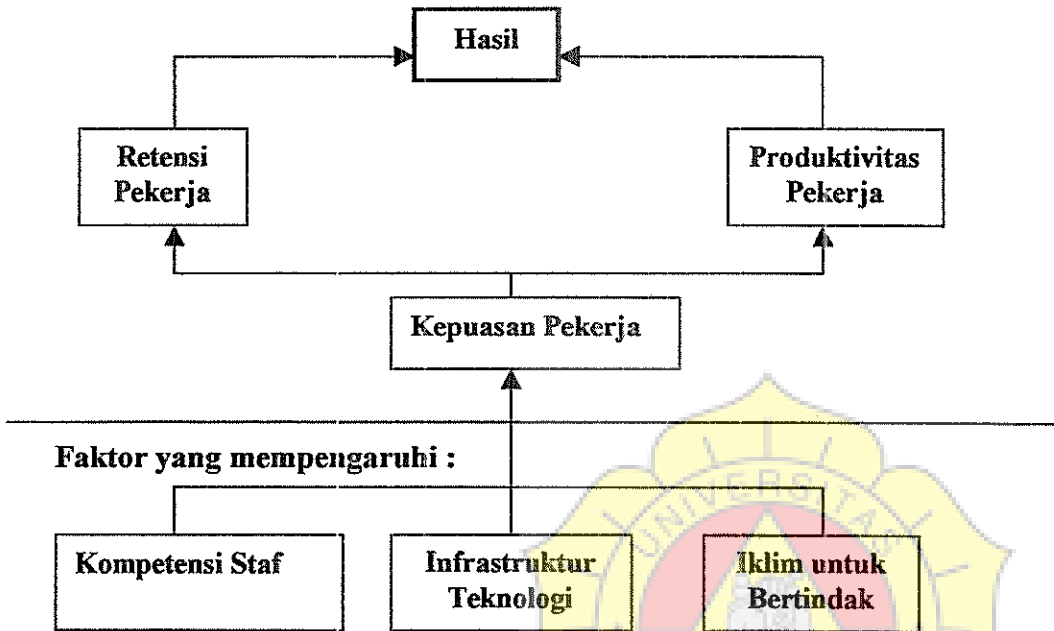
perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan; retensi pekerja, tujuannya untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja diminati perusahaan, Karyawan perlu mengembangkan modal intelektual khusus perusahaan dan sangat sulit menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan; produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, serta kepuasan pelanggan dengan tujuan untuk membandingkan jumlah produk yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan produk tersebut.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan pekerja yaitu kompetensi staf, seperti : keahlian strategis, tingkatan pelatihan, peningkatan keahlian; infrastruktur teknologi, seperti : teknologi strategis, database strategis, pengalaman; iklim untuk bertindak, seperti : siklus keputusan penting, fokus strategis, pemberdayaan staf, moral dan kerjasama tim. Hal-hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan pekerja akan perusahaan tersebut dan jika pekerja inerasa puas maka pekerja akan dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan produktivitas pekerja akan meningkat sehingga dapat mempengaruhi besar-kecilnya keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Gambar II. 3

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran inti :



Sumber : buku Balanced Scorecard, Robert Kaplan (2000 : 112).

b. Kapabilitas sistem informasi

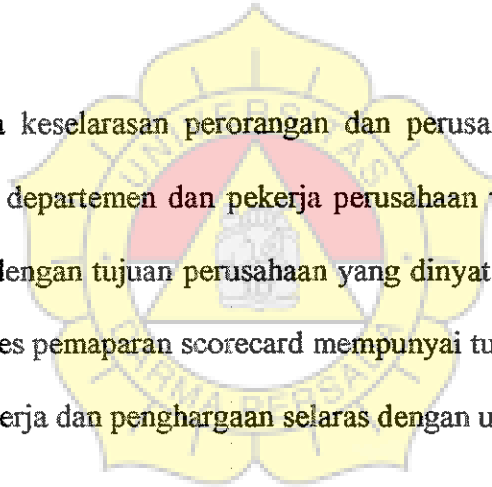
Jika menginginkan agar para pekerja dapat bekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu mendapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Pekerja yang terampil yang dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas tidak akan dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan.

Pemberdayaan pekerja dengan memberikan pelatihan dan informasi yang banyak dapat meningkatkan keterampilan dan kepandaian sehingga menjadi tenaga pekerja yang mempunyai yang handal dengan keahlian yang baik.

Faktor pendorong kinerja keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus kepada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam balanced scorecard. Proses pemaparan scorecard mempunyai tujuan utama yaitu sistem imbalan pekerja dan penghargaan selaras dengan usaha pencapaian tujuan bisnis.



E. Pengukuran Balanced Scorecard dalam Empat Perspektif

1. Perspektif Finansial

Dalam ukuran ini, rasio keuangan yang digunakan yaitu rasio rentabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu.

Rasio rentabilitas terdiri atas :

a. Rasio *Return On Equity* (ROE)

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya, dapat diperkirakan dengan menggunakan tolak ukur yaitu perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan ekuitas.

Rumusnya :

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net Equity}} \times 100 \%$$

Dimana :

Return On Equity (ROE) = Hasil pengembalian atas ekuitas.

Net Income = Laba bersih sesudah pajak.

Total Equity = Keseluruhan ekuitas.

Menurut Pendapat **Lukman Syamsuddin (1995 : 64)**, pengertian *Return On Equity* adalah “suatu pengukuran dari penghasilan (*Income*) yang tersedia bagi para pemilik perusahaan atas modal yang mereka investasikan di dalam perusahaan”.

Secara umum, semakin tinggi penghasilan yang diperoleh maka semakin baik kedudukan pemilik perusahaan. Rasio ini memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri (*Net Equity*) secara

efektif dan mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan pemilik modal sendiri atau pemegang saham perusahaan.

b. Rasio *Return On Investment* (ROI)

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya, dapat diperkirakan dengan menggunakan tolak ukur yaitu perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan jumlah aktiva.

Rumusnya :

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

Dimana :

Return On Investment (ROI) = Hasil pengembalian atas investasi.

Net Income = Laba bersih sesudah pajak.

Total Asset = Keseluruhan aktiva lancar dan aktiva tetap.

Menurut Pendapat **Bambang Riyanto (1995 : 336)**, pengertian *Return On Investment* adalah “kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih”.

Rasio ini biasanya disebut sebagai hasil pengembalian atas total aktiva. Semakin tinggi pengembalian yang didapat oleh pemilik perusahaan maka investasi tersebut dapat dikatakan menguntungkan.

Rasio ini mencoba mengukur efektivitas pemakaian total sumber daya oleh perusahaan. Kadang-kadang rasio ini disebut juga sebagai hasil pengembalian atas investasi atau Laba investasi (*return On investment* atau ROI).

2. Perspektif Pelanggan

Pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, perusahaan menggunakan tolok ukur kinerja, sebagai berikut :

- a. Kepuasan Pelanggan, menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau dapat memuaskan pelanggan ?
- b. Pangsa Pasar, menunjukkan proporsi bisnis yang dijual oleh perusahaan di beberapa tempat atau kota.
- c. Profitabilitas pelanggan, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan menggunakan tolok ukur kinerja , sebagai berikut :

- a. Jumlah persediaan produk, menunjukkan seberapa banyak produk yang tersedia di perusahaan baik bahan baku, produk dalam proses maupun produk jadi ?
- b. Jumlah produk yang selesai dan dikirim, menunjukkan seberapa banyak produk jadi yang dikirim kepada pelanggan ?

- c. Jumlah produk dalam proses, menunjukkan seberapa banyak produk yang masih di proses dalam perusahaan ?
- d. Penciptaan produk, menunjukkan seberapa banyak produk yang telah diciptakan oleh perusahaan ?
- e. Layanan purna jual, menunjukkan seberapa baik layanan yang diberikan kepada pelanggan atas pengiriman barang sampai pelanggan merasa puas?

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, perusahaan menggunakan tolak ukur kinerja, sebagai berikut :

- a. Gaji dan upah karyawan, menunjukkan seberapa besar uang yang diterima dari hasil kerja karyawan ?
- b. Pelatihan dan pengembangan karyawan, menunjukkan seberapa baik perusahaan memberikan pendidikan untuk karyawan ?
- c. Kompetensi, menunjukkan tingkat perputaran karyawan antara karyawan awal dan karyawan akhir serta antara karyawan masuk dan karyawan keluar.

Rumus Kompetensi :

$$\text{Kompetensi} = \frac{\text{Jumlah karyawan masuk} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{0,5 (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Dimana :

Kompetensi = Tingkat perputaran karyawan.

Jumlah karyawan masuk = Jumlah karyawan yang baru masuk dari perusahaan atau karyawan junior.

Jumlah karyawan keluar = Jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan atau sudah tidak bekerja lagi.

Jumlah karyawan awal = Jumlah karyawan yang masa kerjanya masih baru dengan jabatan yang masih rendah.

Jumlah karyawan akhir = Jumlah karyawan yang masa kerjanya akan berakhir atau akan pensiun.

- d. Produktivitas karyawan, menunjukkan keluaran per karyawan dengan menggunakan perhitungan tingkat penjualan dibagi jumlah jam kerja karyawan.

Rumus Produktivitas :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Tingkat Penjualan}}{\text{Jumlah jam kerja karyawan}} \times 100 \%$$

Dimana :

Produktivitas = Hasil kegiatan operasional perusahaan bila dilihat dari tingkat penjualan dan jumlah jam kerja karyawan.

Tingkat Penjualan = Hasil penjualan atas suatu produk selama lima tahun.

Jumlah jam kerja karyawan = Jumlah kerja karyawan per jam selama setahun.

7. Hubungan antara Balanced ScoreCard dengan Kinerja Perusahaan

Jika balanced scorecardnya tinggi maka kinerja perusahaan akan tinggi pula.

Hal ini disebabkan karena empat perspektif balanced scorecard yaitu meningkatnya finansial yang dimiliki oleh perusahaan; peningkatan dalam menarik pelanggan dengan memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian pelanggan, dapat memuaskan pelanggan dengan baik, memperoleh keuntungan yang banyak dan memiliki pangsa pasar dengan luas; dalam proses bisnis internal, perusahaan dapat mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran; dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat berjalan dengan baik karena para pekerja perusahaan mempunyai pengetahuan yang luas, keahlian dan keterampilan yang banyak.

Sebaliknya, jika balanced scorecardnya rendah maka kinerja perusahaan akan rendah pula dan hal tersebut dapat menyebabkan perusahaan rugi. Kerugian ini dapat disebabkan oleh turunnya finansial yang dimiliki perusahaan; perusahaan kurang bisa menarik pelanggan, pelanggan banyak yang merasa kurang puas akan produk atau jasa perusahaan, sedikitnya keuntungan yang diperoleh perusahaan, pangsa pasar yang dimiliki perusahaan terbatas; dalam

proses bisnis internal, perusahaan tidak dapat mempertahankan pelanggan karena ketidakpuasan dan keuntungan yang didapatkan pelanggan juga sedikit. Perusahaan juga tidak dapat tumbuh dengan baik dan sedikitnya informasi yang diketahui oleh para pekerja serta keterampilan yang dimiliki para pekerja juga sedikit, akibatnya para pekerja juga tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan kalau hubungan antara balanced scorecard dengan kinerja perusahaan sangat erat.

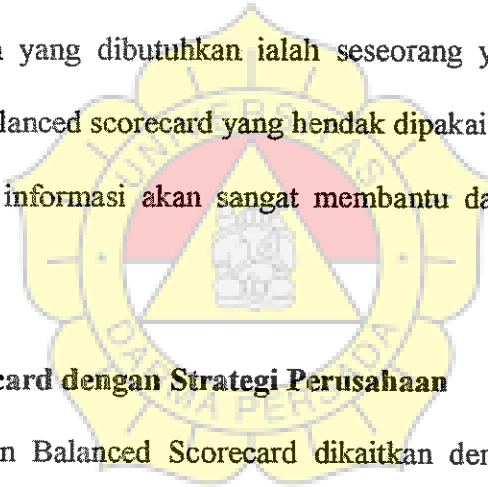
3. Membangun Sebuah Balanced Scorecard

Membangun sebuah balanced scorecard pertama di perusahaan dapat dilaksanakan dengan sebuah proses sistematis yang menciptakan konsensus dan kejelasan tentang bagaimana misi dan strategi unit bisnis diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Proyek ini membutuhkan seorang arsitek yang dapat memberi kerangka dan memfasilitasi proses dan mengumpulkan informasi yang relevan untuk membangun balanced scorecard, tetapi balanced scorecard seharusnya menampilkan kebijakan dan energi kolektif tim eksekutif senior unit bisnis. Jika tim tersebut tidak sepenuhnya terlibat dalam proses pembangunan balanced scorecard, maka keberhasilan proyek ini akan sulit dicapai.

Tujuan membangun balanced scorecard yaitu memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran balanced scorecard, mendapatkan komitmen dari para partisipan proyek, dan mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan

dan proses manajemen yang dilaksanakan sebelum penyusunan balanced scorecard awal.

Proses membangun balanced scorecard yaitu langkah pertama, menentukan tolak ukur kinerja sesuai dengan strategi perusahaan; langkah kedua, menentukan bagaimana informasi yang diperlukan oleh tolak ukur kinerja dapat ditemukan dan seseorang yang memiliki latar belakang bisnis proses untuk membantu menemukan informasi-informasi yang tidak tersedia secara eksplisit akan dapat sangat membantu dalam menentukan bagaimana informasi yang menunjang tolak ukur kinerja; langkah ketiga, keahlian yang dibutuhkan ialah seseorang yang dapat melakukan *setting* dalam paket balanced scorecard yang hendak dipakai dan pengetahuan orang tersebut mengenai informasi akan sangat membantu dalam menghasilkan kerja secara efisien.



I. Mengkaitkan Ukuran balanced Scorecard dengan Strategi Perusahaan

Tiga prinsip yang memungkinkan Balanced Scorecard dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu :

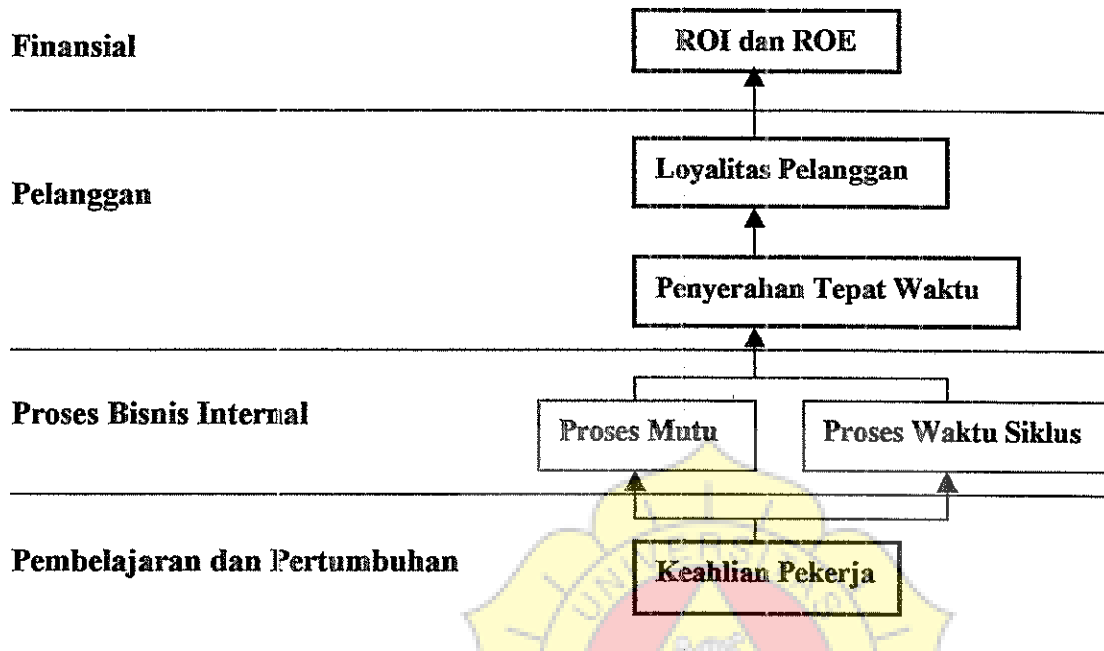
1. Hubungan sebab-akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka. Rantai sebab-akibat harus meliputi ke empat perspektif balanced scorecard. Sebagai contoh : *Return On Investment (ROI)* mungkin menjadi sebuah ukuran scorecard dalam perspektif finansial. Faktor

pendorong dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan. Loyalitas pelanggan disertakan dalam scorecard (perspektif pelanggan) karena diharapkan dapat menjadi sesuatu yang mempunyai pengaruh kuat terhadap ROI, tetapi bagaimana caranya memperoleh pelanggan yang loyal ? analisa yang dilakukan oleh perusahaan terhadap para pelanggan yaitu dengan cara penyerahan barang yang tepat waktu dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Proses ini kemudian berlanjut dengan mempertanyakan proses internal apakah yang harus dikuasai perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dari pengiriman barang yang tepat waktu. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan mungkin perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal yang bermutu tinggi dan bagaimana cara meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan? Dengan melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja operasional (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Gambar II. 4

Hubungan Sebab - Akibat Empat Perspektif Balanced Scorecard



Sumber : buku Balanced Scorecard, Robert Kaplan (2000 : 28).

Contoh lain dalam hubungan sebab-akibat yaitu keterkaitan antara meningkatnya aktivitas pelatihan penjualan kepada para tenaga penjual dengan peningkatan keuntungan dapat ditentukan melalui urutan hipotesis, sebagai berikut : jika kami meningkatkan pelatihan kepada pekerja mengenai produk, maka mereka akan menjadi lebih mengenal jajaran produk yang dapat dijual; jika pekerja lebih mengenal produk, maka efektivitas penjualan akan meningkat; Jika efektivitas penjualan meningkat, maka margin rata-rata produk yang dijual akan meningkat.

Yang paling penting, hubungan sebab-akibat semua ukuran dalam sebuah balanced scorecard harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

2. Hasil dan faktor pendorong kinerja

Semua balanced scorecard menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran-ukuran hasil yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *lagging indicator*, seperti : profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keahlian pekerja.

Faktor pendorong kinerja, *lead indicator* adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis, misalnya : faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Sebuah balanced scorecard yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil dan faktor pendorong kinerja yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

3. Keterkaitan dengan masalah finansial

Tujuan peningkatan kinerja unit bisnis tidak akan tercapai bila tujuan mutu, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan pekerja ditetapkan

sebagai tujuan akhir itu sendiri. Berbagai masalah finansial, misalnya : banyak manajer gagal mengkaitkan program seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, dan pemberdayaan pekerja, dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial yang tidak baik pada masa yang akan datang, akibat dari program-program itu banyak perusahaan menjadi kecewa karena program-program mereka kurang memberi hasil nyata.

