

BAB II

LANDASAN TEORI

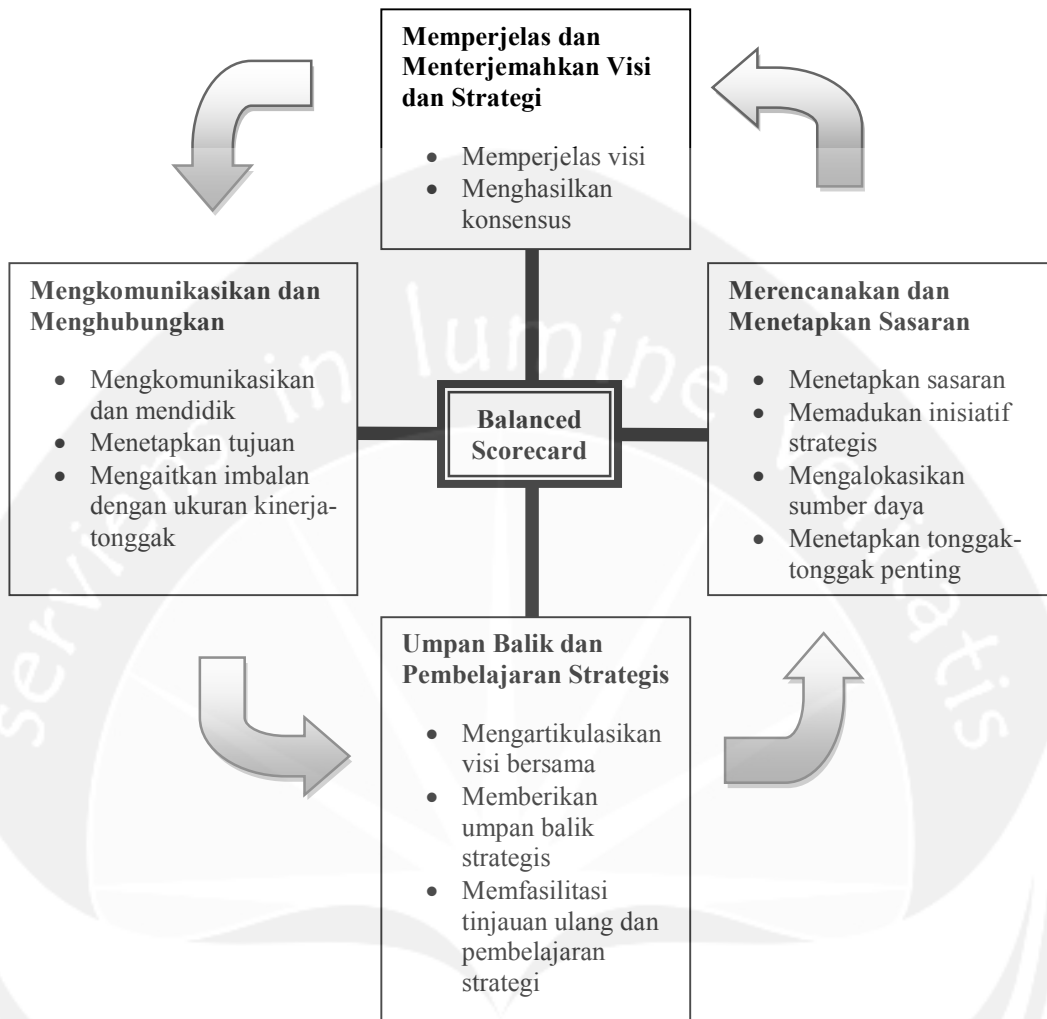
A. Konsep Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, Balanced Scorecard merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007: 3).

Dalam perkembangan selanjutnya, Balanced Scorecard tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. Balanced Scorecard lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan,

keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. Robert S. Kaplan dan David P. Norton membuat pernyataan pada tahun 1995 tentang kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard seperti berikut ini: Namun, kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard terjadi pada saat Balanced Scorecard diubah dari suatu system pengukuran kinerja menjadi system manajemen. Pada tahun yang sama, kedua pencipta Balanced Scorecard tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran Balanced Scorecard yang tidak lagi sekadar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka berikut ini: Balanced Scorecard telah berubah dari suatu system pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti sistem manajemen (Mulyadi, 2007: 9).

Balanced Scorecard tidak lagi mempunyai arti harafiah (tersurat) sebagai pengukur kinerja, namun telah mempunyai makna yang tersirat sebagai rerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi. Pada hakikatnya tujuan utama pengelolaan perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan



Gambar 2.1

Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P, Norton “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems,” *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1996):77.

jasa yang mampu memenangkan pilihan *customer* (perspektif pelanggan). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan pelanggan di pasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diharapkan untuk membangun kompetensi inti yang mengungguli pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent*

processes) yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan).

B. Perbedaan Manajemen Strategik Tradisional Dengan Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

1. Orientasi

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke *customer*. Di dalam manajemen tradisional, proses manajemen strategik mencoba menjawab empat pertanyaan utama berikut ini: (1) Siapa kita? (2) Berada di mana kita sekarang? (3) Kemana kita akan menuju? (4) Bagaimana kita menuju ke sana? Pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak berorientasi ke *customer*. Strategi yang berorientasi ke pemenuhan kebutuhan *customer* menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customer*. Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuasi kebutuhan *customer*.

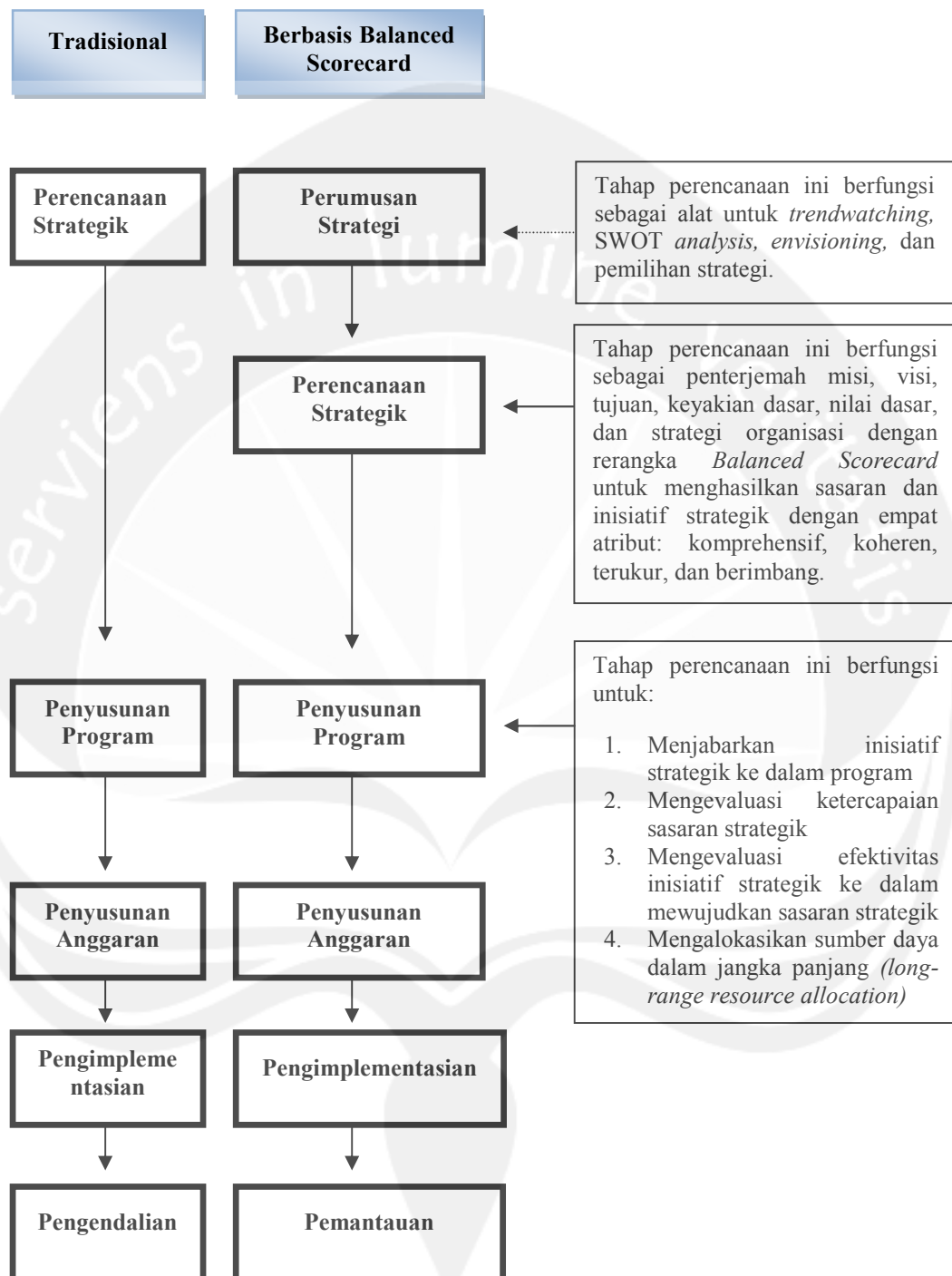
Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* berorientasi ke *customer*. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga dikenal pula dengan nama *customer value-based model of strategic management*. Tiga pertanyaan yang harus dicari jawabannya dalam proses manajemen berbasis *Balanced Scorecard* adalah: (1) Untuk memenuhi kebutuhan *customer* apa kita berbisnis? (2) Bagaimana kita dapat menyediakan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan *customer* tersebut? (3) Apa yang dapat kita peroleh dari penyediaan *value* tersebut?

Pertanyaan pertama menunjukkan bahwa proses manajemen strategik merupakan customer-driven process, proses yang dipacu oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan tertentu *customer*; bukan proses yang dipacu oleh kebutuhan internal perusahaan, sebagaimana proses manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik menuntut manajemen untuk melakukan eksplorasi ke lingkungan makro dan lingkungan industri yang akan dijadikan tempat beroperasinya perusahaan. Pertanyaan kedua menuntut manajemen untuk mencari inisiatif strategik yang mampu menghasilkan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan *customer*, kemudian menjabarkan inisiatif tersebut ke dalam langkah-langkah *tactical* dan *operational*. Pertanyaan ketiga menuntut manajemen untuk melipatgandakan laba perusahaan dari hasil pemenuhan *customer*, agar perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bertumbuh.

2. Tahapan

Manajemen strategik tradisional terdiri dari empat tahap: perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pengendalian. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipecah ke dalam tiga tahap yang berpisah: perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program. Perencanaan laba jangka panjang dimulai dari langkah pertama berupa perumusan strategi yang menghasilkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi. Langkah berikutnya adalah perencanaan strategik yang berupa proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. Langkah terakhir adalah penyusunan program berupa proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program; rencana kegiatan jangka panjang disertai dengan sumber daya yang diperoleh dari dan dikorbankan untuk perwujudan sasaran-sasaran strategik.

TAHAP-TAHAP MANAJEMEN STRATEGIK



Gambar 2.2

Perbedaan Tahapan Manajemen Strategik Tradisional dan Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

3. Lingkup

Manajemen strategik tradisional mencakup lingkup yang sempit, hanya berfokus ke perspektif keuangan. Sedangkan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* mencakup lingkup yang luas, melampaui perspektif keuangan. Dengan digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik yang komprehensif; mencakup perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan cakupan ke perspektif customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ini dimaksudkan untuk memfokuskan usaha personel ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjadi institusi pelipatganda kekayaan.

4. Koherensi

Dalam manajemen tradisional, koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran-sasaran strategik, dan diantara sasaran strategik yang satu dengan sasaran strategik yang lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Bahkan di antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik.

Dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*, ada lima koherensi sebagai berikut:

1. Koherensi antara hasil *trendwatching* dan *SWOT analysis* dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.
2. Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategik.
3. Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program.
4. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran.
5. Koherensi di antara sasaran strategik di berbagai perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

C. Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996: 41) membagi *Balanced Scorecard* ke dalam empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial ini terdapat perbedaan tujuan finansial dalam masing-masing tahap siklus hidup bisnis, yaitu :

- Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; 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. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

- Bertahan (*sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, 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 yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi, dan margin kotor. Proyek investasi dalam kategori ini akan dievaluasi dengan memakai *discounted cash flows*, analisa penganggaran modal (*capital budgeting*) standar. Sebagian

perusahaan akan memakai berbagai ukuran finansial baru, seperti nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham. Semua ukuran ini menyatakan tujuan finansial klasik; menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi.

- Menuai (*harvest*)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar; cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti. Pada prakteknya, tidak ada pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan atau untuk meningkatkan kapabilitas karena singkatnya waktu yang tersisa dalam masa hidup ekonomis unit bisnis yang berada dalam tahap menuai.

2. Perspektif Pelanggan

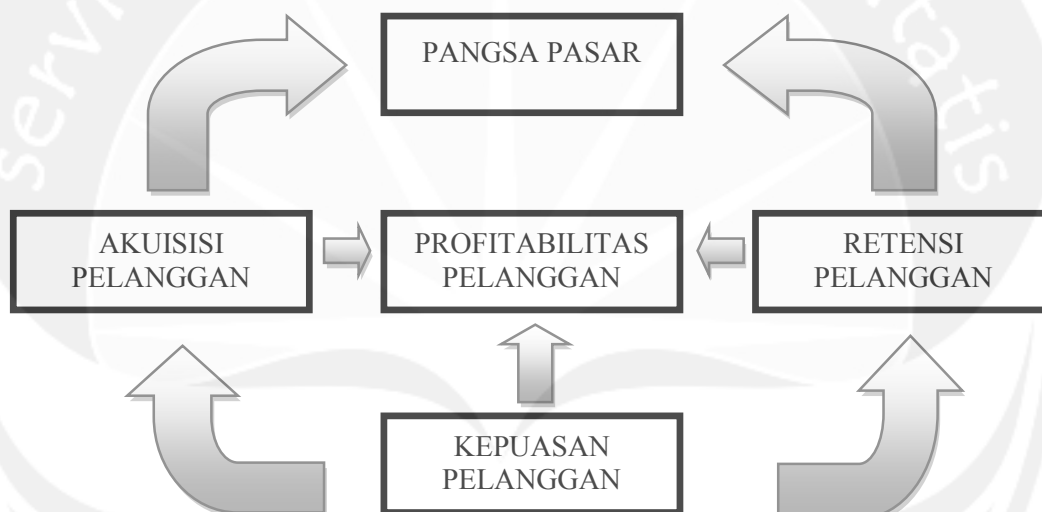
Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki.

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Di masa lalu, perusahaan dapat memusatkan diri pada kapabilitas internal, dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi. Tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang saat ini berpindah fokus secara eksternal kepada pelanggan. Jika ingin mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, setiap unit bisnis harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian

memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada segmen pasar menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan scorecard menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segemen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.



Pangsa Pasar	Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)
Akuisisi Pelanggan	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
Kepuasan Pelanggan	Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.
Profitabilitas Pelanggan	Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Gambar 2.3

Perspektif Pelanggan–Ukuran Utama

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Model rantai nilai generik memberi suatu *template* yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal. Model ini terdiri atas tiga rantai nilai proses bisnis internal utama, yaitu :

- Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2006, 303), inovasi dapat diukur tingkatannya dari yang *incremental* (penambahan) sampai ke *radical*. Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2.4, kapabilitas perusahaan (yang sudah ada atau baru) saling berhubungan dengan lingkup strateginya (terbatas atau tidak terbatas) ke empat bentuk dasar kategori dari inovasi. Perusahaan dapat menekankan pada salah satu dari kategori tersebut atau melakukan semuanya.

Organizational Capabilities	New	3 Develop New Capabilities	4 Create Revolutionary Change
	Existing	1 Improve Core Businesses	2 Exploit Strategic Advantages
		Limited	Unlimited
		Strategic Scope	

Gambar 2.4

Kategori dari Inovasi

1. Kuadran 1 : *Improving Core Businesses*

Tipe dari inovasi ini adalah berfokus pada penambahan inovasi yang dapat dikembangkan dengan cepat dan tidak mahal. Hal ini termasuk perluasan jaringan (*line extensions*) dan pengemasan yang lebih bagus dan ini sering menjadi bagian dari *horizontal growth strategy*. Kemungkinan besar kelemahannya adalah market myopia – memberi tekanan pada produk dan pelanggan saat ini.

2. Kuadran 2 : *Exploiting Strategic Advantages*

Tipe dari inovasi ini adalah berfokus pada pengambilan merek dan jaringan produk yang sudah ada kepada pelanggan dan

pasar baru tanpa memerlukan perubahan besar pada kemampuan yang sudah dimiliki. Hal ini berarti bergerak keluar dari lingkup strategi perusahaan saat ini dengan pengambilan kapabilitas dengan menyebarkannya sepanjang jangkauan yang lebih luas dari pasar dan pelanggan melalui diversifikasi yang terkonsentrasi. Kemungkinan besar kelemahannya adalah secara relatif mendorong pesaing dengan kemampuan yang sama dapat meniru inovasi tersebut.

3. Kuadran 3 : *Developing New Capabilities*

Tipe dari inovasi ini adalah berfokus pada memperdalam kepuasan pelanggan dan loyalitas merek atau macam produk dengan menambah kapabilitas baru perusahaan tanpa memperkenalkan perubahan besar dalam lingkup strategi. Perusahaan mungkin mengembangkan atau membeli teknologi, bakat, atau bisnis baru untuk pelayanan yang lebih baik dari lingkup pelanggan dan pasar yang dimiliki perusahaan saat ini. Kemungkinan besar kelemahannya adalah pada biaya investasi dan waktu pelaksanaan.

4. Kuadran 4 : *Creating Revolutionary Change*

Tipe dari inovasi ini adalah berfokus pada inovasi yang radikal yang melebihi macam produk dan merek saat ini untuk membuat perubahan yang mendasar dalam lingkup strategi

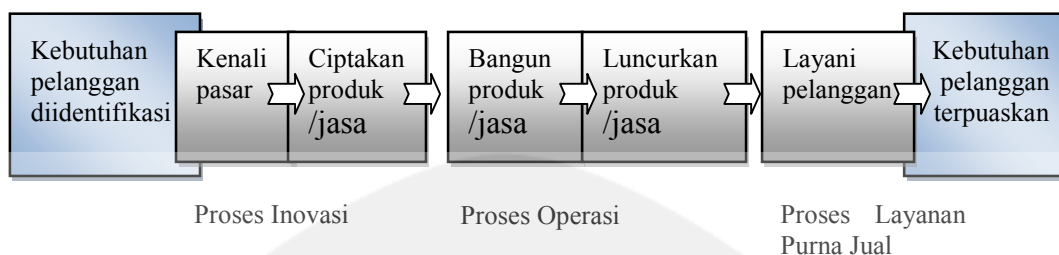
maupun kapabilitasnya. Hal ini dapat berarti model bisnis baru dan masa depan baru yang revolusioner bagi perusahaan. Kemungkinan besar kelemahannya adalah tingginya resiko dari kegagalan.

- Operasi

Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan barangkali bukanlah komponen yang paling menentukan, dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

- Layanan purna jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan.



Gambar 2.5

Perspektif Proses Bisnis Internal

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada Balanced Scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama.

Balanced Scorecard menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur; para pekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius.

Tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

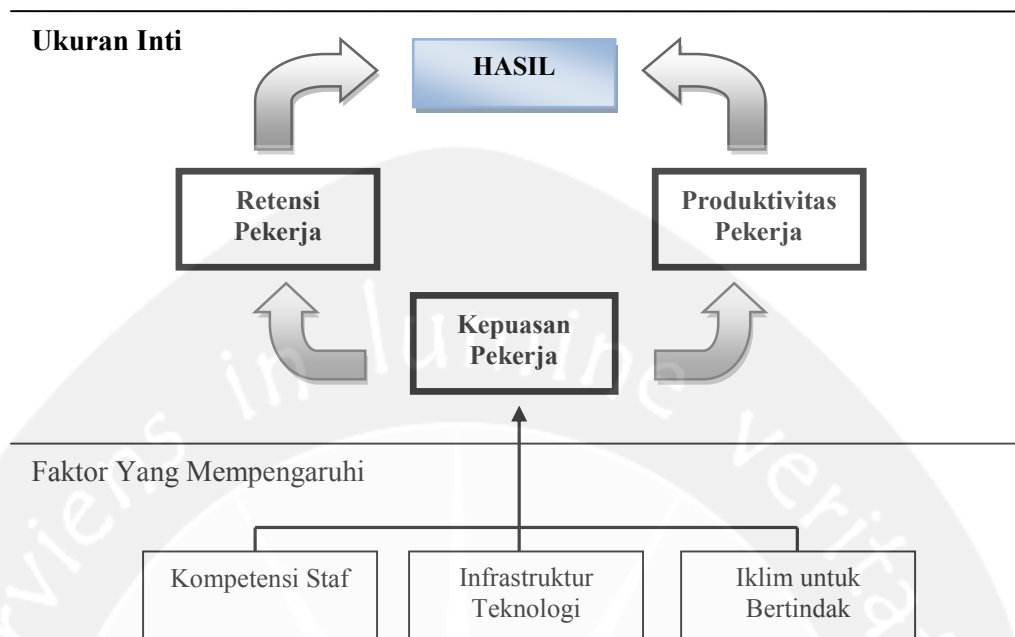
- Kapabilitas pekerja

Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin telah dilakukan secara otomatis, dan perusahaan jasa semakin memberi pelanggannya akses langsung kepada pemrosesan transaksi melalui sistem informasi dan komunikasi yang canggih. Selain itu, melakukan pekerjaan yang sama terus-menerus, dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang sama, tidak lagi cukup untuk mencapai keberhasilan. Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan perusahaan. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kapabilitas pekerja ini terdapat tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu :

1. Kepuasan pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.



Gambar 2.6

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

2. Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja, sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

3. Produktivitas pekerja

Sedangkan produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian

pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

- Kapabilitas sistem informasi

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

- Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

D. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Perencanaan Strategik

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Dalam sistem perencanaan, pengukuran kinerja terjadi pada tahap pengimplementasian rencana. Personel tidak akan dapat diminta pertanggungjawaban atas kinerjanya jika tahap perencanaan, personel tersebut tidak merencanakan kinerja yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, menyusul keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992, pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategik.

Gambar 2.6 melukiskan pemanfaatan *Balanced Scorecard* pada sistem perencanaan strategik sebagai alat untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut: komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang.

Kekomprehensivan dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdampak besar terhadap proses perencanaan berikutnya: penyusunan program (*programming*) dan penyusunan anggaran (*budgeting*). Program dan anggaran yang dimanfaatkan untuk menjabarkan lebih lanjut inisiatif startegik pilihan akan berisi rancangan laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek yang komprehensif dan koheren pula.

Pada tahap perkembangan ini *Balanced Scorecard* tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. *Balanced Scorecard* lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan startegik, yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan ke dalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. Pencipta *Balanced Scorecard* – Robert S. Kaplan dan David P. Norton – membuat pernyataan pada tahun 1995 tentang kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* berikut ini :

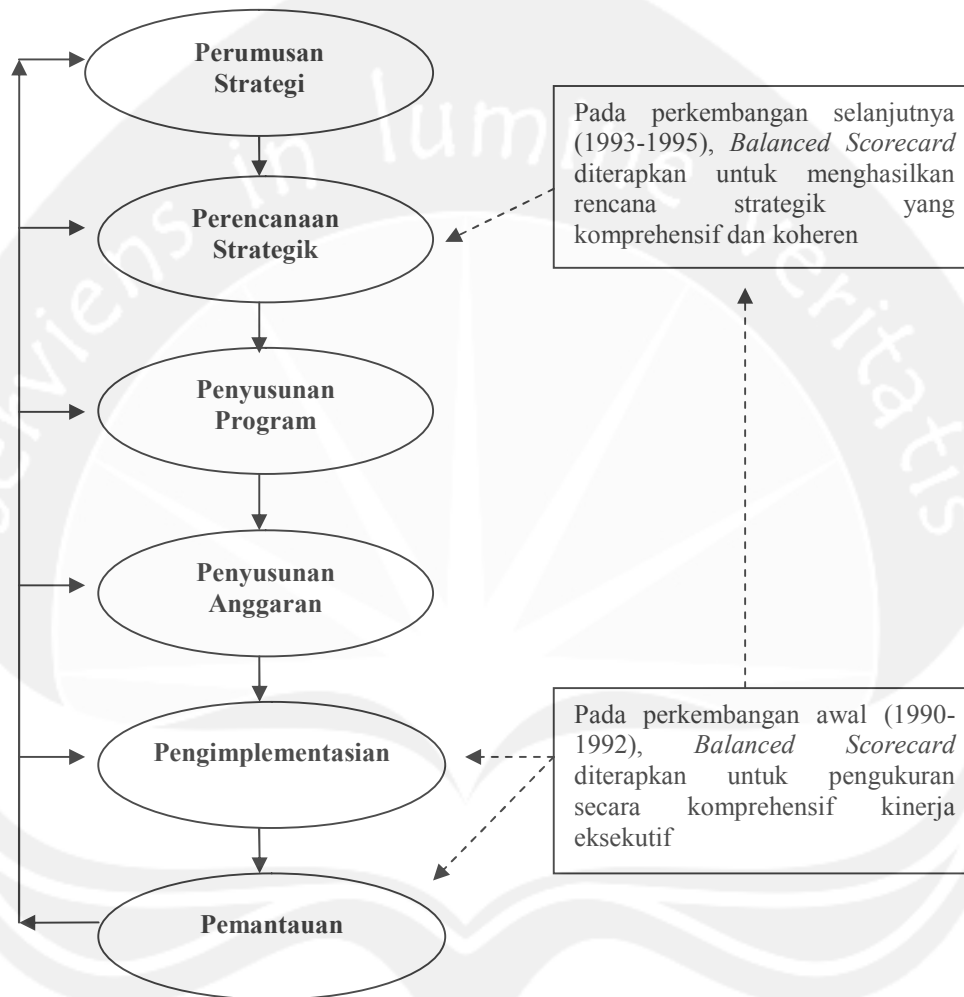
The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system.

(Namun, kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* terjadi saat *Balanced Scorecard* diubah dari suatu sistem pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen).

Pada tahun 1995, Robert S. Kaplan dan David P. Norton menegaskan kembali tentang perkembangan peran *Balanced Scorecard* yang tidak lagi sekadar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka :

The Balanced Scorecard had evolved from an improvement measurement system to a core management system. (Balanced

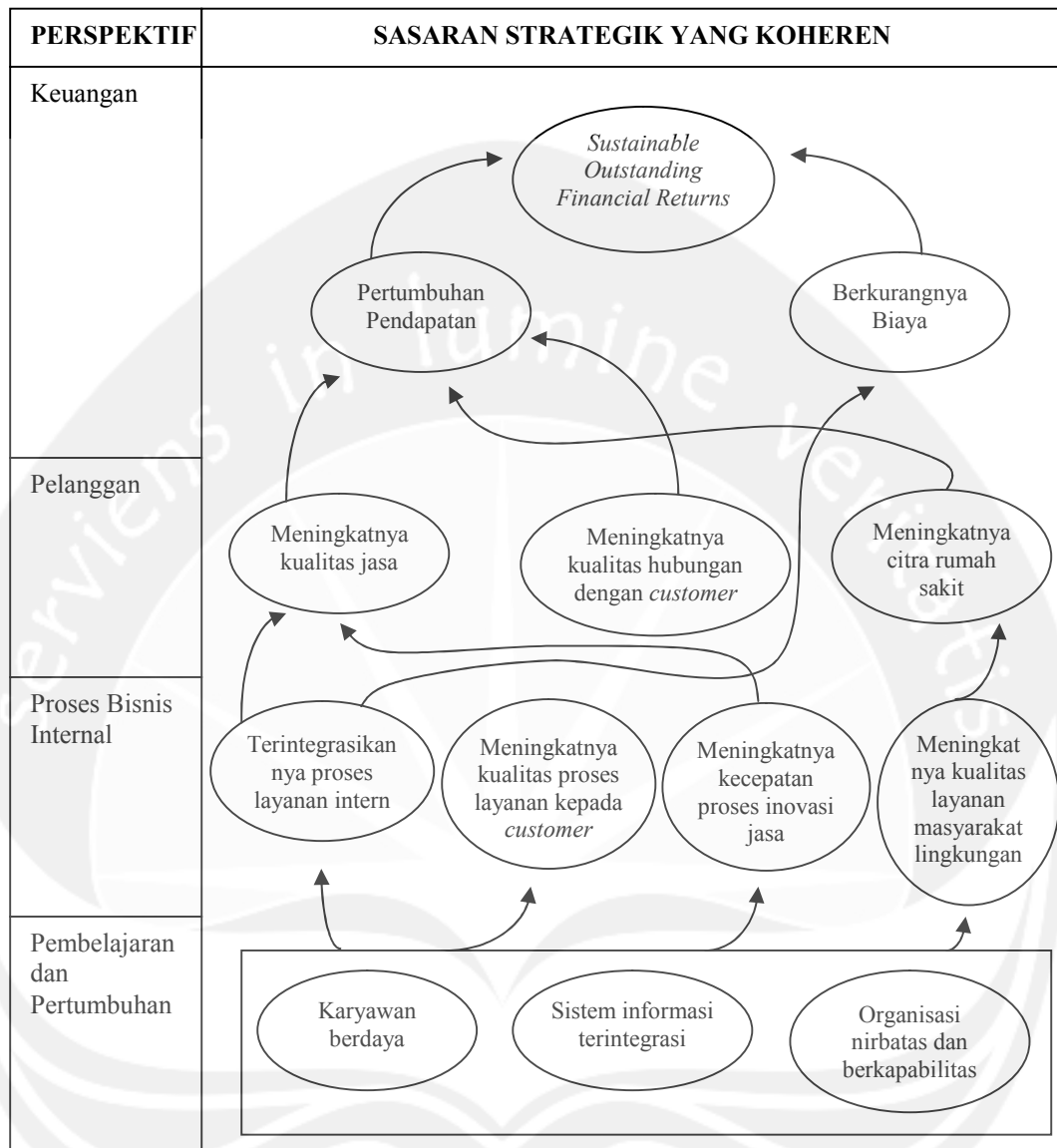
Scorecard telah berubah dari suatu sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti sistem manajemen).



Gambar 2.7

Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategik

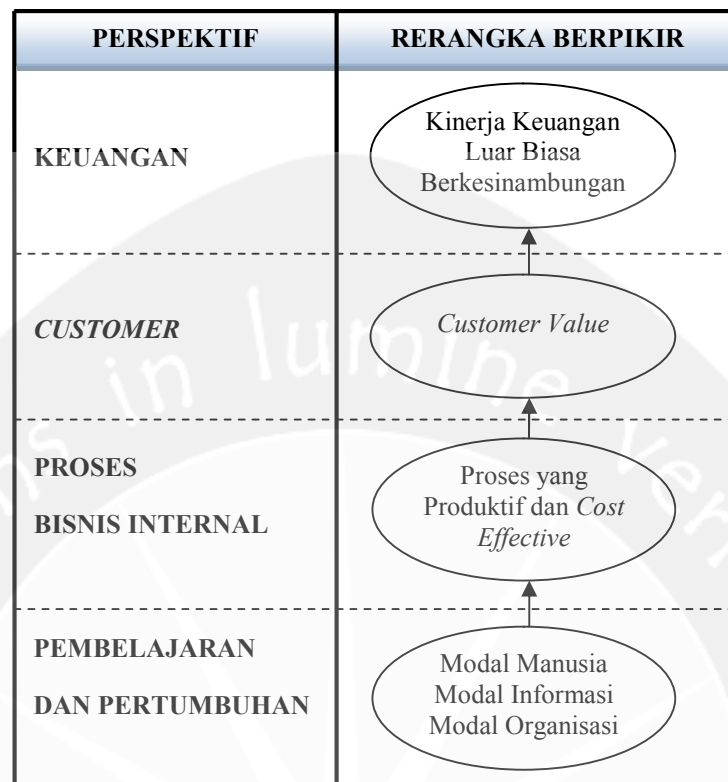
Pada tahun 2004, banyak perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka berpikir strategik dalam penyusunan peta strategi (*strategy map*). Contoh *strategy map* dilukiskan pada Gambar 2.8.



Gambar 2.8

Contoh Sasaran-Sasaran Strategik yang Koheren

Balanced Scorecard tidak lagi mempunyai arti harafiah (tersurat) sebagai pengukur kinerja, namun telah mempunyai makna yang tersirat sebagai rerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi.



Gambar 2.9

Rerangka Berpikir *Balanced Scorecard* dalam Penciptaan Kekayaan

Pada hakikatnya tujuan utama pengelolaan perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan *customer* (perspektif *customer*). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan *customer* di pasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diarahkan untuk membangun kompetensi inti yang mengungguli pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang

dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

E. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001: 18), *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut menghasilkan manfaat:

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personel difokuskan ke perspektif nonkeuangan; perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

2. Koheren

Balanced Scorecard membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Kekoherenan 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.

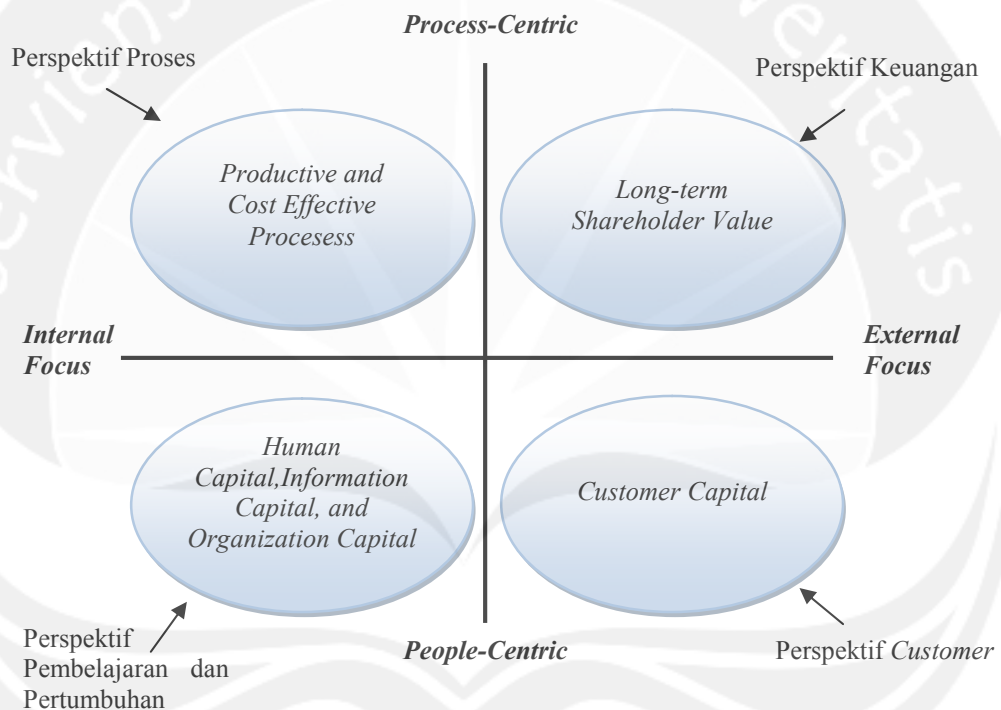
3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Gambar 2.10 memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut

ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.



Gambar 2.10

Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik