

## BAB II

### *BALANCED SCORECARD*

#### 2.1. Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

Seperti sudah diketahui bahwa semua perusahaan dalam beroperasi selalu mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai dan untuk mencapai tujuan itu perlu dibuat suatu perencanaan. Perencanaan merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting dan mendasar. Karena perencanaan dijadikan landasan bagi pelaksanaan tugas seorang manajer. Dengan perencanaan memungkinkan para manajer mempersatukan sumber-sumber daya secara efektif dalam rangka usaha mencapai sasaran-sasaran dan tujuan perusahaan.

Untuk itu disini peranan manajemen perusahaan sangat diperlukan untuk mengelola aktifitas perusahaan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Suatu tugas yang penting yang dilakukan oleh manajer perusahaan adalah proses perencanaan dan pengendalian.

Menurut *Chatered Institute of Management Accounting* (1994: 13) manajemen dapat diarahkan pada proses identifikasi, presentasi dan interpretasi informasi yang selanjutnya akan dapat digunakan untuk:

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan dan pengendalian kinerja
3. Pengambilan keputusan
4. Mengoptimalkan sumber daya
5. Menciptakan nilai tambah bagi para pemegang saham

6. Menjaga kemampuan dan motivasi karyawan
7. Pengelolaan aset-aset perusahaan.

Untuk tahapan proses perencanaan dan pengendalian itu sendiri terdiri dari:

1. Perencanaan sasaran dan tujuan perusahaan
2. Perencanaan operasional
3. Penganggaran
4. Pengendalian dan pengukuran
5. Pelaporan, analisa dan umpan balik.

Siklus perencanaan dan pengendalian pada suatu perusahaan pada umumnya dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Perencanaan dan proses pengendalian perusahaan**



*Sumber: Robert N. Anthony and D.W. Young, Management Control in Organizations, 5<sup>th</sup> and Irwin, 1994.*

## **2.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan**

### **2.2.1. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari oleh seorang manajer. Pada saat manajer mempercayakan sesuatu pekerjaan pada orang lain, tim, atau departemen, maka dengan sendirinya dia harus memulai serangkaian proses pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna melakukan evaluasi dan perencanaan masa depan.

Pihak manajemen perusahaan harus melaksanakan proses pemantauan dan pengukuran terhadap proses-proses dalam sistem kinerja perusahaan atau organisasi untuk mengetahui sejauh mana hasil-hasil yang direncanakan telah dipenuhi, dan sebagai informasi untuk menentukan keputusan yang harus diambil dalam menentukan tindakan perbaikan (*corrective action*) yang diperlukan. Secara khusus proses pemantauan dan pengukuran tersebut dilakukan pada setiap bagian akhir suatu proses, sedangkan secara umum proses pemantauan dan pengukuran dilakukan terhadap status pencapaian sasaran-sasaran mutu perusahaan dan departemen atau fungsional dalam interval waktu yang ditetapkan.

Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya. Sistem pengukuran kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- (1) Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh para bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai.
- (2) Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku, sebagai contoh misalnya laporan bulanan manajer dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin).

Selanjutnya setelah dua elemen itu bekerja, maka diharapkan proses pengukuran kinerja dapat berjalan dengan baik dan semestinya.

Manajemen sebagai pihak pengambil keputusan juga harus mempunyai kemampuan dan keterampilan yang memadai dalam rangka mengatur sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam mengambil keputusan tersebut pihak manajemen biasanya dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor eksternal atau faktor yang ada di luar perusahaan yang biasanya meliputi kondisi pasar, perilaku konsumen dan kebijakan atau peraturan pemerintah.
2. Faktor internal atau faktor yang ada dalam tubuh perusahaan itu sendiri yang biasanya meliputi kemampuan sumber daya perusahaan, target operasional perusahaan, dan kebijakan perusahaan.

### 2.2.2. Arti Penting Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan jika dilakukan secara baik, teratur dan berkelanjutan maka hal tersebut akan dapat memberikan manfaat-manfaat kepada perusahaan sebagai berikut (Supriyono, 1999: 424-425) :

1. Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua personil dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya
2. Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi
3. Mengidentifikasi sekaligus mencegah dan mengurangi berbagai bentuk pemborosan yang terjadi dalam kinerja perusahaan
4. Membuat tujuan strategis lebih konkrit sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi
5. Membangun konsensus untuk mengarahkan perilaku untuk menuju pencapaian keselarasan tujuan
6. Memungkinkan keterkaitan antara akuntansi aktivitas dengan ukuran-ukuran kinerja, sehingga bermanfaat untuk menyediakan informasi mengenai biaya aktivitas dan biaya produk serta obyek biaya lainnya dan mengidentifikasi *driver-driver* biaya bisnis.
7. Memusatkan perhatian pada *driver-driver* biaya, yang mana *driver-driver* biaya tersebut dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antara aktivitas dan biaya sehingga bermanfaat untuk:

- a) Meminimalkan jumlah pemasok sehingga aktivitas-aktivitas pembelian misalnya waktu dan biaya negosiasi dengan pemasok dapat dikurangi.
- b) Meminimalkan jumlah perintah perubahan perokayasaan sehingga jumlah aktivitas pengerjaan kembali dapat dikurangi
- c) Meminimalkan waktu *set up* sehingga aktivitas *set up* mesin dapat dikurangi.

### 2.3. Pengukuran Kinerja Tradisional

Pada alat pengukur kinerja tradisional penekanan pada pengendalian keuangan adalah dengan cara membandingkan standar anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi biaya yang terjadi. Pengukuran dengan cara seperti ini sebenarnya kurang cocok diterapkan pada perusahaan yang bergerak dalam persaingan bisnis global dewasa ini, hal ini dikarenakan pengukuran semacam itu hanya cocok digunakan pada lingkungan yang stabil dan cenderung stagnan, namun pengukuran model itu tidak akan cocok untuk menghadapi persaingan bisnis global dimana lingkungan dari suatu perusahaan selalu berubah dengan cepat dan dinamis, karena pengukuran tradisional itu mempunyai beberapa kelemahan ( Supriyono, 1999: 426-427) :

1. Hanya menekankan pada ukuran keuangan

Untuk menciptakan kekuatan bersaing yang kuat baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan tidak bisa hanya berorientasi pada sektor keuangan saja.

2. Ukuran-ukuran kinerja hanya fokus pada faktor internal

Selisih-selisih antara anggaran dengan realisasinya mencerminkan keberhasilan internal namun hal tersebut tidak dihubungkan dengan faktor

eksternal, misalnya perubahan segmen pasar, perubahan perilaku konsumen, pertumbuhan pasar dan lain-lain.

3. Tidak menekankan keselarasan tujuan

Pengukuran ini kurang mengkaitkan secara jelas antara tujuan bagian-bagian organisasi dengan tujuan strategis perusahaan, sehingga hal ini mengakibatkan ketidakselarasan dan kurang harmonisnya hubungan kerja antara bagian-bagian dalam perusahaan.

4. Mengabaikan biaya tidak bernilai tambah

Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak memisahkan aktivitas dan biaya yang bernilai tambah dengan biaya tidak bernilai tambah sehingga mengabaikan usaha-usaha untuk mengeliminasi atau mengurangi aktivitas dan biaya tidak bernilai tambah.

5. Mempertahankan *status quo*

Alat pengukur kinerja profesional cenderung untuk tidak melakukan perubahan dan pengembangan karena menganggap kondisi tetap stabil, padahal sebenarnya lingkungan perusahaan cenderung pada kondisi yang tidak stabil dan menuntut untuk adanya perubahan-perubahan.

6. Hanya menunjukkan indikator

Alat pengukur tradisional biasanya hanya menunjukkan indikator penyimpangan-penyimpangan yang terjadi namun tidak menunjukkan penyebab tentang terjadinya penyimpangan tersebut.

#### 2.4. Inovasi Dalam Pengukuran Kinerja

Dalam perkembangan dunia usaha bisnis saat ini yang semakin cepat dan dinamis, hal ini tentu membuat manajemen perusahaan dalam menjalankan

tugasnya untuk dituntut selalu melakukan perbaikan-perbaikan dan pengembangan-pengembangan guna mengikuti perubahan dan perkembangan dunia bisnis tersebut. Keterbatasan alat pengukur tradisional yang ada harus menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen untuk segera merubahnya dengan alat pengukur baru yang lebih baik dan membuat ukuran kinerja menjadi lebih relevan dan dapat memberikan informasi yang lebih lengkap tentang keseluruhan kinerja perusahaan.

Berikut ini adalah pendapat-pendapat mengenai perbaikan sistem pengukuran kinerja:

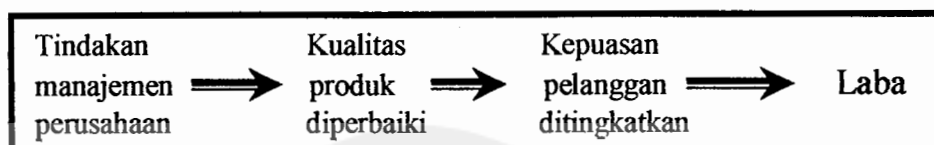
#### **1. Eccles dan Pyburn**

Menurut pendapat dari Eccles dan Pyburn (1992: 41-44) dikatakan bahwa ukuran-ukuran-ukuran kinerja akuntansi merupakan alat pengukur yang menunjukkan hasil tindakan manajemen dan kinerja organisasional masa lalu tetapi tidak menunjukkan apa yang menjadi penyebabnya, selain itu keterbatasan ukuran kinerja keuangan hanya memperhatikan faktor internal dan tidak memperhatikan faktor eksternal. Sehingga informasi tersebut kurang bisa memberikan kontribusi yang banyak bagi pihak manajemen untuk dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk melakukan prediksi kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Eccles dan Pyburn kemudian mengemukakan suatu konsep model kinerja bisnis sederhana. Konsep tersebut dikemukakan dalam tujuannya untuk merespon perubahan pasar, strategi baru dan perhatian akan orientasi program jangka pendek perusahaan. Rerangka kerja model tersebut adalah sebagai berikut:



**Gambar. 2.2 Model Kinerja Bisnis**



Sumber: *Robert Eccless and Philp J Pyburn "Creatting a Comprehensive System to Measure Performance" in Management Accounting, October 1992*

Dalam rerangka tersebut Eccles dan Pyburn mencoba menunjukkan hubungan yang kuat antara kualitas produk yang dihasilkan, kepuasan pelanggan dan tingkat keuntungan atau laba yang akan diperoleh. Keputusan manajemen untuk selalu meningkatkan dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan, akan membuat pihak pelanggan merasa puas, kepuasan pelanggan ini akan memacu penambahan jumlah produk yang akan dikonsumsi oleh pelanggan, yang mana hal ini akan menghasilkan ketersediaan dana yang lebih banyak untuk investasi dalam perbaikan kualitas produk perusahaan.

## 2. Fisher

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fisher (2000:27-43) terhadap lima perusahaan berteknologi tinggi mendapati adanya perkembangan penggunaan ukuran non-keuangan sebagai mekanisme pengendali primer yang baik dari pengendalian keuangan. Ukuran non-keuangan ini diturunkan dari faktor sukses kunci perusahaan misalnya kepuasan pelanggan, kualitas produk, penambahan pangsa pasar, dan lain sebagainya yang tidak terukur dalam ukuran keuangan. Hasil-hasil yang terlihat dalam ukuran kerja non-keuangan dapat lebih cepat memberi informasi umpan balik pada tingkat operasional perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fisher ini sebagian besar perusahaan berpendapat bahwa meskipun hasil ukuran keuangan sangat penting namun dianggap merupakan produk pelacakan faktor penting utama yang dihasilkan dari pengendalian non-keuangan.

### 3. Mc Corry

Upaya membuat ukuran kinerja keuangan lebih relevan ditunjukkan oleh Mc Corry dengan penggunaan *valuation model* (Brinker, 1994:58-60). Model ini didasarkan pada pendekatan nilai pemegang saham dimana suatu bisnis menciptakan nilai jika bisnis tersebut memenuhi atau melebihi biaya modal yang mencerminkan resiko investasinya. Penggunaan arus kas ini memperbaiki keterbatasan sistem akuntansi yang dicerminkan dalam ukuran *Return on investment (ROI)* dimana prosedur akuntansi dapat direkayasa untuk meningkatkan keuntungan manajer, bukan pemegang saham.

### 4. Mc Nair,Lynch dan Cross

Mc Nair,Lynch dan Cross mengemukakan problem yang dihadapi perusahaan yang menerapkan *just in time (JIT)* tetapi hanya mengukur kinerjanya secara finansial. Ukuran ini justru sering memberi sinyal yang salah,untuk itu MC Nair,Lynch dan Cross menekankan perlunya sistem perhitungan kinerja baru yang mengutamakan pada isu strategis dan berorientasi pada pelanggan. Pandangan ini menyediakan komunikasi dua arah dimana tujuan perusahaan sebaik mungkin diterjemahkan hingga ke level bawah perusahaan dan ukuran kinerja perusahaan sebaik mungkin didistribusikan hingga level atas perusahaan. Tujuan berawal dari visi

perusahaan yang dijabarkan dalam tujuan keuangan pasar yang akan dituju dan tujuan pada tingkat unit bisnis untuk digunakan sebagai dasar menyusun strategi, perencanaan dan anggaran pelaksanaan. Rerangka tersebut penggabungan kepuasan pelanggan, fleksibilitas dan produktivitas yang didukung ukuran kualitas, pengiriman, siklus waktu dan sisa bahan daia aktivitas. Dengan demikian, akuntansi ditransformasi dari *scorekeeping* menjadi penyedia informasi strategis (Mc Nair ,Lynch dan Cross, 1990:28-36).

## 2.5. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* menurut Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1997: 22-23) merupakan suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi. *Balanced scorecard* merupakan suatu alat sistem yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen dalam perusahaan, menentukan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna mengambil keputusan dalam strategi.

Dari uraian diatas maka, ciri-ciri sistem *balanced scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
3. Mengevaluasi hasil kinerja perusahaan secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada masa yang akan datang.

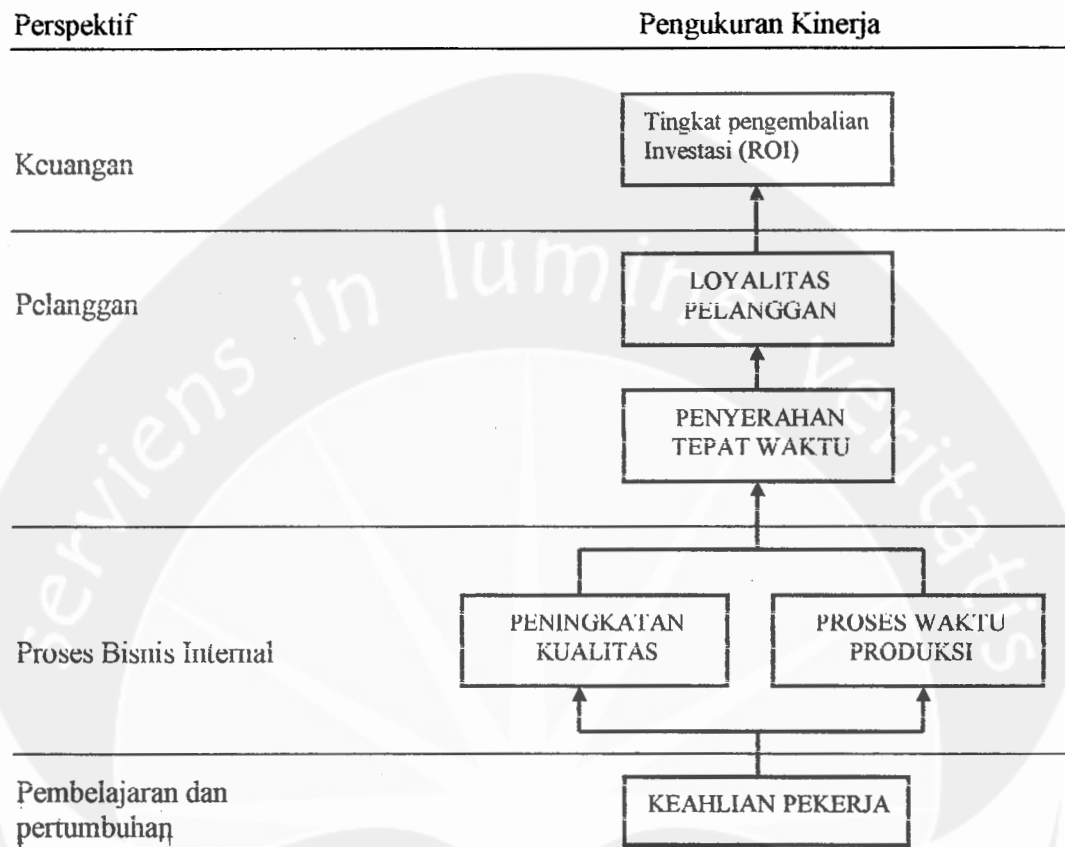
Setiap ukuran dalam *balanced scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut :

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan
2. Menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
3. Menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.
4. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

*Balanced scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta pengukuran eksternal dan internal

Pengukuran perusahaan dapat dipandang menjadi empat kategori perspektif yaitu : Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini merupakan indikator yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat, sebagai cara untuk menterjemahkan strategi kedalam tindakan. Hubungan sebab-akibat antara keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut tersebut dapat diperlihatkan seperti gambar berikut:

**Gambar 2.3. Hubungan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard***



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, 1996

### 2.5.1. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan (1996: 41-45) pada saat perusahaan melakukan pengukuran pada perspektif keuangan, maka pihak manajemen terlebih dahulu harus mengidentifikasi tahap perkembangan kondisi industri yang dimiliki perusahaan. Kaplan menggolongkan tahap perkembangan industri menjadi tiga tahap, yaitu:

### 1. Bertumbuh (*Growth*)

Ini merupakan tahap awal bagi suatu perusahaan dalam perkembangan industri, dimana dalam posisi ini perusahaan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Sehingga perusahaan dituntut untuk sebaik mungkin menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi untuk mendapatkan respon dari pasar yang positif. Untuk itu perusahaan harus melibatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dan mempunyai keunggulan, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi dalam menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan yang erat dengan pihak konsumen.

Dalam kondisi dan keadaan seperti ini tujuan keuangan perusahaan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah distribusi produk dan jasa.

### 2. Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini adalah 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 dihrapkan 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 dalam tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang berkaitan dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran laba akuntansi seperti laba operasi, margin kotor yang diselaraskan dengan ukuran tingkat investasi yang ditanamkan seperti, tingkat pengembalian investasi, dan nilai tambah ekonomis adalah contoh ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis seperti itu.

### 3. Menuai (*Harvest*)

Ini merupakan tahap kedewasaan suatu unit bisnis dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Unit bisnis yang berada dalam posisi ini tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, dimana investasi yang dibutuhkan hanya cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Dalam posisi ini tujuan finansial perusahaan adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dengan demikian tampak bahwa tujuan finansial di setiap tahap sangat berbeda. Tujuan finansial didalam tahap pertumbuhan (*Growth*) akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar yang baru, kepada pelanggan baru dan menghasilkan produk dan jasa yang baru, serta mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Tujuan finansial dalam tahap

bertahan (*Sustain*) akan bertumpu pada pengukuran finansial, seperti ROCE, laba operasi, dan margin kotor, dan pada sebagian perusahaan akan akan memakai berbagai ukuran finansial baru seperti nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham. Semua ukuran ini menyatakan tujuan ukuran finansial klasik yaitu menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi. Dan tujuan finansial pada tahap menuai (*Harvest*) akan menekankan pada arus kas, yang mana bahwa setiap investasi harus menghasilkan pengembalian arus kas yang segera dan pasti.

Dalam perspektif finansial, *balanced scorecard* memungkinkan pihak manajemen perusahaan untuk menetapkan bukan hanya ukuran yang mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang, sehingga setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah scorecard harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab akibat yang berakhir di dalam tujuan finansial yang menjelaskan tema strategis sebuah unit bisnis.

#### **2.5.2. Perspektif Pelanggan**

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 yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Oleh karena itu saat ini banyak perusahaan yang kemudian menggunakan perspektif pelanggan yang memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan



seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan lain sebagainya. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

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 proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk kemudian dikomunikasikan ke seluruh bagian perusahaan.

Pada saat merumuskan perspektif pelanggan, pihak manajemen harus dapat mengembangkan sendiri rangkaian proposisi nilai yang ingin dicantumkan dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, biasanya proposisi nilai itu terdiri atas ukuran yang berkaitan dengan waktu tanggap, mutu, atau harga berbagai proses yang berdasarkan pelanggan. Pihak manajemen harus menentukan proposisi yang memiliki gagasan yang jelas tentang segmen pelanggan dan segmen bisnis sasaran, dan dapat memilih serangkaian pengukuran hasil utama.

### 2.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, manajemen mendefinisikan rantai nilai internal yang lengkap yang diawali dengan proses inovasi kemudian selanjutnya proses operasi dan kemudian diakhiri dengan jasa dan layanan purna jual.

Proses inovasi adalah proses dimana pihak manajemen perusahaan berusaha mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Proses operasi adalah proses dimana produk dan jasa disampaikan pada pelanggan. Proses ini mendapat perhatian yang besar bagi sebagian sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting, meskipun rantai nilai menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen dan barangkali bukanlah komponen yang menentukan upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

Proses jasa dan layanan purna jual kepada pelanggan ini dimaksudkan untuk memberi nilai tambah kepada produk atau jasa yang telah diterima oleh pelanggan sehingga akan membuat produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan diharapkan mempunyai keunggulan dibanding produk atau jasa yang dihasilkan oleh produsen pesaing.

Perumusan sasaran strategik dalam proses bisnis internal memerlukan pengetahuan memadai tentang struktur organisasi yang fit untuk menghadapi lingkungan bisnis di masa depan, pergeseran paradigma terhadap organisasi, pergeseran faktor penentu keberhasilan organisasi di masa depan, dan

kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk memasuki lingkungan bisnis masa depan tersebut.

Sasaran strategik yang perlu diwujudkan dalam proses bisnis internal adalah bagaimana menjadikan organisasi memiliki empat kapabilitas utama berikut ini: (1) *learning*, (2) *capacity to change*, (3) *boundarylessness*, dan (4) *accountability*. *Learning* adalah kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi, menciptakan ide baru, memanfaatkan pengetahuan. *Capacity to change* adalah kemampuan organisasi untuk bertindak secara gesit, memiliki kapasitas untuk berubah, bergerak dengan cepat, mengurangi *cycle time*, responsif, dan bertindak secara fleksibel. *Boundarylessness* adalah kemampuan organisasi untuk berkolaborasi dalam tim, melintasi unit organisasi, dan bertindak sebagai organisasi maya. *Accountability* adalah kemampuan organisasi dalam berdisiplin, merekayasa proses pekerjaan, dan menciptakan kepemilikan karyawan atas hasil.

#### **2.5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran dari tiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi kedalam tiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

*Balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke tiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi perusahaan yang berkembang dan belajar (*learning organization*) dan memicu pertumbuhannya.

*Balanced scorecard* tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus melakukan investasi di dalam infrastruktur perusahaan itu sendiri yang terdiri dari orang, sistem dan prosedur.

Umumnya organisasi perusahaan di lapangan menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk mengaplikasikan struktur organisasi desentralisasi berikut jenis kepemimpinannya dan ini akan berlanjut terus di kemudian hari. Sistem desentralisasi ini dan pemberdayaan sumber daya manusia dapat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, meskipun kebanyakan kemudian manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi visi strateginya dan mengatasi timbulnya konflik antar bagian dalam perusahaan yang mengarah pada keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996: 109-111) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

- a) Kemampuan pekerja ( *Employee capabilities* )
- b) Kemampuan sistem informasi ( *Information system capabilities* )
- c) Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan ( *Motivation, empowerment, and alignment* )

Konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *balanced scorecard*, terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Unsur sebab-akibat tersebut akan berkaitan antara keempat perspektif yang telah disebutkan sebelumnya. Misalnya pertama-tama ditetapkan tujuan perspektif keuangan, yaitu *Return On Capital Employed (ROCE)*. Pemicu kinerja tersebut adalah tingkat penjualan yang tinggi pada pelanggan, yang merupakan hasil dari loyalitas pelanggan. Sehingga loyalitas pelanggan akan dimasukkan dalam *balanced scorecard* yaitu dalam kategori perspektif pelanggan karena dianggap mempunyai pengaruh kuat terhadap besarnya *ROCE*. Dengan analisa perspektif pelanggan disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan dapat diperoleh melalui pengiriman tepat waktu. Sehingga perbaikan dalam hal pengiriman tepat waktu, akan menambah loyalitas pelanggan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Loyalitas pelanggan dan pengiriman tepat waktu akan dimasukkan dalam perspektif pelanggan. Selanjutnya harus dilihat proses bisnis internal apakah yang perlu dilakukan sebaik mungkin oleh perusahaan apabila ingin memperoleh pengiriman tepat waktu. Faktor waktu siklus produksi yang singkat dan kualitas proses internal yang tinggi merupakan faktor-faktor yang akan dimasukkan dalam proses bisnis internal karena dianggap merupakan faktor yang menentukan pengiriman yang tepat waktu. Dan akhirnya, penurunan waktu siklus produksi dan proses internal yang berkualitas tinggi dapat diperoleh

dengan melatih dan meningkatkan kemampuan pegawai operasional, sehingga faktor pelatihan dan peningkatan kemampuan pegawai akan dimasukkan dalam perspetif proses Pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard*. Dengan demikian, suatu unit usaha perusahaan, dan setiap pengukuran dalam *balanced scorecard* harus merupakan elemen dari rantai hubungan sebab-akibat.

