

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Haeruddin (2018) yang melakukan penelitian tentang analisis kinerja PT Pegadaian (Persero) dengan menggunakan pendekatan BSC menyatakan bahwa Perspektif Keuangan, kinerja perusahaan telah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Kemudian dalam Perspektif Pelanggan, pelanggan telah puas atas pelayanan yang mereka peroleh dari perusahaan, baik itu pelayanan fisik maupun pelayanan non-fisik. Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan hasil yang cukup baik dilihat dari bertambahnya jumlah inovasi layanan yang dikembangkan oleh perusahaan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 yaitu layanan *multi payment online* serta buku tabungan emas. Terakhir dalam Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja telah merasa puas atas gaji yang diterima, prestasi kerja, serta pekerjaan yang diperoleh.

Apandi (2019) melakukan penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia dengan menggunakan BSC, dan menemukan bahwa kinerja STEI dalam Perspektif Keuangan sudah baik karena telah mencapai target yang ditetapkan. Dari perspektif pelanggan bahwa kinerja STEI dikatakan baik, ini dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada survey Perspektif Pelanggan yang menunjukkan jawaban mahasiswa sebagai responden cenderung setuju dan memiliki interpretasi yang baik. Sementara dari Perspektif Bisnis Internal, kinerja STEI dikatakan baik, ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pertanyaan pada Perspektif Proses Bisnis Internal yang menunjukkan jawaban responden cenderung jawaban setuju dan memiliki interpretasi yang baik. Serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan kinerja STEI sudah baik, ini juga dapat dilihat dari nilai rata-rata item pertanyaan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang menunjukkan jawaban responden cenderung dengan jawaban setuju dan memiliki interpretasi baik.

Setiawan (2017) dalam penelitiannya pada perusahaan *property* dan *real estate* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2011-2015 dengan pendekatan BSC menjelaskan perbankan akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih

transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkannya dalam mencapai misi dan strateginya. Disamping itu, di dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh perbankan terkait penerapan *Corporate Governance* dapat menghasilkan suatu sistem manajemen yang berorientasi pada masyarakat.

Taufik, et.al (2015) dalam penelitiannya pada tiga rumah sakit di Pasuruan menjelaskan bahwa BSC adalah metode pengukuran kinerja yang diterapkan untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan dan nonkeuangan. Namun dalam hal ini ukuran keuangan dengan metode BSC untuk organisasi sektor publik nirlaba sangat berbeda dari organisasi swasta. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja rumah sakit di Pasuruan dan berdasarkan empat perspektif BSC (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Penelitian ini dilakukan di rumah sakit menggunakan data sekunder di rumah sakit berupa laporan keuangan dan laporan nonkeuangan. Objek penelitian ini adalah rumah sakit - rumah sakit di Pasuruan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RS Prima Husada Sukorejo, RS Graha Sehat Medika dan Pasuruan Internasional *Hospital* dalam menggunakan alat ukur BCS itu bagus. Hal ini mencerminkan bahwa ketiga rumah sakit di Pasuruan selalu berusaha untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, dan tujuan sebagai salah satu layanan kesehatan masyarakat yang optimal di Pasuruan dan sekitarnya.

Mahsina, et.al (2017) yang melakukan penelitian mengenai kinerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo tahun 2011-2012 menemukan hasil bahwa berdasarkan Perspektif Keuangan kinerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo mengalami penurunan pada tahun 2012, sedangkan aktivitas belanja rutin mengalami kenaikan pada tahun 2012 dan aktivitas belanja pembangunan juga mengalami kenaikan pada tahun 2012. Sedangkan berdasarkan Perspektif Pelanggan, Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo sudah mampu mengoptimalkan layanan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan melalui program-program prioritas pembangunan yang dijalankan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset, yaitu membangun depo-depo pembayaran pajak. Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis

Internal, kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan secara efektif dan tepat waktu, serta meningkatkan kemampuan organisasi supaya bisa menciptakan kepercayaan. Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Al-Najjar and Kalaf (2015) dalam penelitiannya mengukur kinerja Bank Baghdad 2010-2013, menjelaskan bahwa penelitian BSC yang digunakan menjelaskan bahwa hasil kinerja Bank terlihat redup namun tidak boleh menyalahkan bank untuk itu karena dua alasan. Pertama, kondisi keamanan tidak mendukung dan kedua, Bank tidak menyadari BSC sebagai alat kinerja.

Zizlavsky (2015) dalam penelitiannya mengenai perkembangan usaha menengah tahun 2010-2011 di Chile, menjelaskan bahwa pemerintahan di Santiago yang mengabaikan faktor non-keuangan, hilangnya keselarasan dengan strategi perusahaan, pandangan retrospektif, dll. Sistem kontrol strategis yang memiliki manfaat keseimbangan antara finansial dan non-finansial metrik dan antara faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi bisnis (inovasi). Penerapan BSC menghubungkan tujuan strategis (orientasi jangka panjang) dengan anggaran tahunan (orientasi jangka pendek), memperjelas dan memperoleh konsensus tentang tujuan strategis, melacak kinerja individu dan kolektif, dan mendefinisikan dan mengkomunikasikan tujuan perusahaan ke internal dan pemangku kepentingan eksternal.

Zin.,et.al (2016) dalam penelitiannya mengenai pengukuran kinerja pada pemerintahan Malaysia 2010 dengan pendekatan BSC, menjelaskan beberapa hal. Pertama kontribusi utama penelitiannya adalah kemampuan untuk menghubungkan kerangka kerja BSC terhadap peraturan *Government Link Companies* (GLC) di Malaysia. Ini dapat menambah literatur yang terbatas pada aspek ini terutama pada GLC Malaysia. Kedua, ini menunjukkan bahwa, dengan seperangkat KPI yang lebih fokus pada prinsip-prinsip BSC dan keempat perspektifnya, alat kinerja dapat disesuaikan untuk memenuhi persyaratan GLC. Ketiga, penting untuk memastikan keberhasilan implementasi BSC, peran manajemen akuntan perlu diperluas untuk memasukkan keterlibatan aktif dalam manajemen proyek. Dengan demikian,

mereka memperoleh keterampilan komunikasi dan interpersonal yang baik, pengetahuan bisnis yang luas dan pemikiran strategis keterampilan serta keterampilan komunikasi dan kepemimpinan, tekad, dan ketekunan adalah sifat penting perusahaan. Terakhir, temuan ini mengungkapkan pentingnya komitmen dari manajemen puncak untuk mempermudah implementasi BSC.

Maya dan Tika (2015) meneliti tentang Analisis BSC sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan, dimana tujuan penelitian adalah menganalisis dan mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan BSC. Sumber data yang digunakan berupa data berupa laporan keuangan tahun 2012, perkembangan nasabah dan laporan target kinerja perusahaan yang dijadikan dasar perhitungan BSC. Teknik analisa data menggunakan metode deskriptif pendekatan akuntansi yaitu mendeskriptifkan data dalam bentuk angka-angka kemudian diinterpretasikan. Berdasarkan hasil perhitungan BSC diketahui bahwa kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Sebaiknya perusahaan menerapkan BSC untuk dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja, tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek nonkeuangan sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.

Hazeline, et.al (2016) meneliti tentang BSC dan Penyelarasan Strategis pada suatu perusahaan di Malaysia. Menyatakan studi ini mengeksplorasi penggunaan BSC sebagai alat penyelarasan strategis dalam sebuah organisasi besar di Malaysia. Tujuannya adalah untuk menyelidiki apakah BSC membantu meningkatkan proses penyelarasan strategis dalam suatu organisasi. Penulis menerapkan pendekatan studi kasus kualitatif. Sumber utama data berasal dari wawancara dan observasi yang mana perusahaan dalam penelitian ini adalah Perusahaan Link-Pemerintah Malaysia (GLC) besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC melalui langkah-langkahnya membantu meningkatkan proses menyelaraskan tujuan dan strategi strategis perusahaan antara tingkat atas dan tingkat manajemen yang lebih rendah secara parsial. Ini mengungkapkan bagaimana BSC membantu meningkatkan proses penyelarasan dengan meningkatkan kesadaran manajer dan pemahaman

bersama tentang penyelarasan, memfokuskan perhatian manajer pada harmonisasi dan merampingkan tujuan manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

Martini dan Suardana (2019) meneliti tentang pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan BSC, untuk mengetahui bagaimana kinerja *corporate governance* (BUMD) di Bali pada periode 2014-2016 ditinjau dari perspektif BSC. Penelitian ini menyimpulkan (1) kinerja ditinjau dari perspektif keuangan belum maksimal, karena masih ditemukan fluktuasi rasio, hanya rasio kas yang mengalami peningkatan, (2) kinerja dari perspektif non-keuangan adalah yang baik (maksimal). Itu dilihat dari perspektif pelanggan dan karyawan, rata-rata mencapai kriteria puas, dari rata-rata tingkat produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dan dari sisi efisiensi siklus produksi lebih dari satu.

Ilyasin dan Zamroni (2017) melakukan penelitian dengan judul BSC: Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Islam Lebanon. Ilyasin dan Zamroni (2017) menjelaskan konsep BSC sebagai sistem manajemen strategis yang diimplementasikan oleh organisasi kelas dunia dan bahkan sebagai sarana membimbing dan mengarahkan proses manajemen perubahan dan budaya organisasi, dalam hal ini diintegrasikan dalam organisasi pendidikan untuk menciptakan lembaga-lembaga Islam yang berkualitas tinggi. Melalui BSC, yang berfokus pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan dapat menciptakan sistem pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai kepercayaan, *tafaqquh fi'l-Din*, profesional, transparan, akuntabel, dan berkualitas.

Abofaied (2017) melakukan penelitian dengan judul Evaluasi Kinerja Bank Dengan Menggunakan BSC: Studi Praktis di Libya, menyatakan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk berkontribusi pada pemahaman tentang bagaimana BSC dikembangkan dan diterapkan dalam mengevaluasi kinerja The Jumhouria Bank (JB) di Libya. Menggunakan konsep Kaplan dan Norton (1996) dan data yang tersedia dari bank, BSC digunakan untuk mengukur kinerja bank antara 2007-2010. Analisis membantu hubungan sebab-akibat antara dimensi non-keuangan dan keuangan dari BSC. Penelitian ini berkontribusi pada pengetahuan tentang bagaimana bank-bank di Libya dapat menerapkan BSC untuk mengevaluasi kinerja

mereka dan bagaimana mereka dapat mengubah visi strategis menjadi kinerja potensial. Abofaied (2017) mengusulkan beberapa kebutuhan penelitian masa depan yang diperlukan di bidang ini dan penggunaan BSC yang dikembangkan di sini terbatas pada bank yang diteliti. Namun pendekatan ini dapat memicu refleksi di antara pembuat kebijakan dan bank lain untuk mulai menggunakan BSC.

Pantalisa, et.al (2015) melakukan penelitian dengan judul Analisis BSC Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarind selama 2012 dan 2013. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda pada tahun 2012 dan 2013 dilihat dari konsep BSC. Penelitian menunjukkan: (i) Perspektif Keuangan, CV Yamaha Sinar Utama pada 2012 cukup baik, sedangkan pada 2013 masih kurang baik. Pada 2013 perusahaan tidak dapat mengoptimalkan penggunaan aset untuk menghasilkan tingkat penjualan dan pengembalian investasi yang lebih tinggi. Demikian pula, persentase pertumbuhan penjualan pada 2013 lebih rendah dari tahun sebelumnya. ROI dan persentase margin keuntungan masih rendah. (ii) Perspektif Pelanggan: CV Yamaha Sinar Utama tahun 2012 dan 2013 cukup baik. Persentase *Retention* Pelanggan cukup tinggi, meskipun persentase Akuisisi Pelanggan telah menurun. (iii) Perspektif Proses Bisnis Internal: CV Yamaha Sinar Utama tahun 2012 dan 2013 cukup baik, karena setiap tahun perusahaan selalu mampu memberikan penambahan produk baru. (iv) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: CV Yamaha Sinar Utama pada tahun 2012 dan 2013 cukup baik, dimana hal ini terlihat dari meningkatnya persentase pelatihan karyawan dan produktivitas karyawan yang cukup tinggi dan jumlah karyawan yang keluar setiap tahun semakin berkurang.

Baraldi and Cifalino (2015) yang melakukan penelitian dengan judul Memberikan Strategi Pelatihan: Kartu Skor Seimbang Di Tempat Kerja Pada Perusahaan USA, menyatakan bahwa menyelaraskan nilai pelatihan dengan tujuan organisasi adalah kebutuhan yang muncul dalam manajemen sumber daya manusia. Studi ini bertujuan memperluas penelitian tentang evaluasi pelatihan dari perspektif manajemen strategis, memeriksa apakah penggunaan pendekatan BSC dapat memungkinkan penyampaian strategi pelatihan yang efektif, sehingga memperkuat hubungan antara pelatihan dan tujuan organisasi. Peneliti bekerja selama sekitar 12

bulan dengan tiga organisasi layanan kesehatan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa BSC: (i) memungkinkan visualisasi peta yang jelas fokus dan konsisten secara internal hubungan sebab-akibat, mengubah upaya pelatihan fungsional menjadi hasil strategis; (ii) secara efektif mendukung fungsi pelatihan baik dalam mengelola proses pelatihan maupun dalam memberikan hasil organisasi yang ditargetkan; (iii) menawarkan serangkaian tindakan kritis khusus untuk mengevaluasi kinerja fungsi pelatihan (iv) memungkinkan pembinaan keselarasan yang sehat antara tujuan program pelatihan dan tujuan fungsional.

Waluyo and Soetjipto (2015) dalam *Australian Journal* dengan judul Analisis Model Kinerja dengan Menggunakan BSC menyatakan bahwa BSC adalah metode penilaian kinerja terbaik dan efektif. Ini dapat memberikan pandangan terpadu tentang kinerja organisasi secara keseluruhan untuk mengembangkan sistem BSC intelektual berbasis pengetahuan untuk strategi perencanaan operasional berdasarkan perspektifnya.

Werner dan Fuyuan Xu (2015) dalam penelitiannya dengan judul Menjalankan Strategi dengan *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa agar organisasi berhasil, penting bagi manajer untuk menetapkan tujuan keseluruhan yang jelas, nilai-nilai inti, visi masa depan dan juga mengembangkan strategi yang bisa diterapkan untuk mencapai hal-hal ini. Tetapi hanya dengan memiliki strategi yang baik tidak menjamin bahwa itu akan berhasil dilaksanakan. *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh profesor Harvard Robert Kaplan dan konsultan David Norton, dapat membantu para pemimpin bisnis mengelola bisnis mereka dan membantu mereka mencapai eksekusi penuh dari strategi mereka melalui penggunaan tujuan, ukuran, target dan inisiatif. Alih-alih hanya berfokus pada tujuan keuangan, BSC adalah serangkaian ukuran kinerja terintegrasi yang diorganisasikan dalam empat perspektif berbeda yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal, dan inovasi serta pembelajaran.

Damayantie (2018) dengan judul Merancang *Scorecard Balanced* Untuk Koperasi menyatakan bahwa kondisi koperasi di Indonesia umumnya masih lemah, baik kondisi internal maupun eksternal. Koperasi menghadapi tantangan serupa sebagai organisasi bisnis. Untuk memperkuat lembaga koperasi, sistem pengukuran kinerja koperasi dapat mengadopsi pengukuran kinerja organisasi bisnis di industri

yang sama. Salah satu sistem pengukuran adalah *Balanced Scorecard*. Koperasi dapat mengimplementasikannya sebagai alat untuk memantau, mengukur, dan melacak penyelarasan kinerja keuangan dan nonkeuangan. *Balanced Scorecard* membuat strategi bisnis koperasi lebih konkrit dan terukur

Arso, et.al (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengukuran Kinerja Karyawan dalam Teleworking Menggunakan *Balanced Scorecard*, menerangkan bahwa hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: *Key Performance Indicator* (KPI) harus diselaraskan dengan perkembangan organisasi. PT. Mitra Integrasi Informatika (MII) dalam perkembangannya memutuskan untuk mengubah cara kerja tradisional menjadi telework modern. Ini mendorong perusahaan untuk menyesuaikan KPI karyawan dari cara kerja tradisional berubah menjadi telework. Untuk melakukan pengukuran KPI karyawannya berdasarkan teleworking, penelitian ini menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard* yaitu dengan mempertimbangkan proses keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian ini adalah proposal desain karyawan KPI untuk mengakomodasi telework di perusahaan. Kemudian hasil tes karyawan KPI menunjukkan peningkatan nilai rata-rata KPI karyawan sebesar 0,295 poin (9,47%) dari KPI lama. Dengan demikian, direkomendasikan kepada perusahaan untuk menerapkan KPI karyawan.

I Muda, et.al (2017) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Kelapa Sawit dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Koperasi Kelapa Sawit dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer berupa Laporan Keuangan Koperasi Kelapa Sawit di Sumatera Utara. Populasi dan sampel yang digunakan adalah beberapa Koperasi Kelapa Sawit di Sumatera Utara tahun 2015. Analisis digunakan dengan indikator kinerja *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran Perspektif Keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan mekanisme Harga Pasar Tandan Buah Segar (TBS).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Waralaba

Franchise dimulai di Amerika Serikat oleh perusahaan mesin jahit Singer sekitar tahun 1850. Pada saat itu, Singer membangun jaringan distribusi hampir di seluruh daratan Amerika untuk menjual produknya. Disamping menjual mesin jahit, para distributor tersebut juga memberikan pelayanan purna jual dan suku cadang. Jadi para distributor tidak semata menjual mesin jahit, akan tetapi juga memberikan layanan perbaikan dan perawatan kepada konsumen. Walaupun tidak terlampaui berhasil, Singer telah menebarkan benih untuk *franchising* di masa yang akan datang dan dapat diterima secara *universal*. Pola ini kemudian diikuti oleh industri mobil, industri minyak dengan pompa bensinnya serta industri minuman ringan. Mereka ini adalah para produsen yang tidak mempunyai jalur distribusi untuk produk mereka, sehingga memanfaatkan sistem *franchise* ini di akhir abad ke 19. Waralaba mulai ramai dikenal di Indonesia sekitar tahun 1970 dengan mulai masuknya franchise luar negeri, seperti KFC, Burger King dan 7Eleven. Pada awal tahun 1990 International Labour Organization (ILO) pernah menyarankan Pemerintah Indonesia untuk menjalankan sistem *franchise* guna memperluas lapangan kerja sekaligus merekrut tenaga-tenaga ahli *franchise* untuk melakukan survei, wawancara, sebelum memberikan rekomendasi. Hasil kerja para ahli *franchise* tersebut menghasilkan *Franchise Resource Center* dimana tujuan lembaga tersebut adalah mengubah berbagai macam usaha menjadi franchise serta mensosialisasikan sistem *franchise* ke masyarakat.

2.2.2 Pengertian Waralaba (*Franchise*)

Waralaba jika dalam bahasa Inggris yaitu bisa disebut dengan *franchising* dalam dalam bahasa Perancis bisa disebut dengan *franchise* yang artinya ialah hak atau kebebasan, merupakan suatu hak-hak menjual suatu produk, jasa atau layanan. Di Indonesia sendiri waralaba adalah suatu perikatan dimana salah satu pihak diberi hak untuk menggunakan atau memanfaatkan suatu karakter dari sebuah usaha milik pihak lain dengan membayar suatu imbalan kepada pihak yang menjadi pemberi hak. Intinya waralaba adalah suatu penjualan sebuah paket usaha komprehensif dan

siap pakai yang di dalamnya mencakup sebuah merek dagang, material hingga pengelolaan manajemennya.

Menurut Asosiasi *Franchise* Indonesia, yang dimaksud dengan waralaba yaitu suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir, dimana sang pemilik merek memberikan suatu haknya kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan sebuah bisnis dengan nama, merek, sistem, prosedur, manajemen dan cara-cara yang sudah ditentukan sebelumnya dalam jangka waktu dan meliputi area tertentu. *Franchise* Indonesia merupakan wadah bagi para pengusaha *franchise*. *Franchise* berarti kerja sama dalam bidang usaha dengan bagi hasil sesuai dengan kesepakatan, hak kelola dan hak pemasaran. Adapun para pelaku dalam bisnis ini disebut pewaralaba (*franchisor*) orang yang memberi waralaba, orang yg memiliki waralaba, dan terwaralaba (*Franchisee*) sudah menerima waralaba atau diberi waralaba.

2.2.3 Jenis dan Bentuk *Franchise*

Waralaba dibagi menjadi dua:

1. Waralaba luar negeri/asing yaitu waralaba yang berasal dari luar negeri, dimana jenis waralaba yang satu ini cenderung lebih banyak disukai karena sebuah sistem dan mekanismenya lebih jelas, merek sudah diterima diberbagai dunia, dan dirasakan lebih bergengsi. Contohnya: pada McDonald's, (KFC) Kentucky Fried Chicken, Bread Talk, Starbucks, Pizza Hut dan lain sebagainya.
2. Waralaba dalam negeri yaitu waralaba yang berasal dari dalam negeri, dimana jenis waralaba yang satu ini juga menjadi salah satu pilihan dalam investasi untuk orang-orang yang ingin cepat menjadi pengusaha tetapi tidak mempunyai pengetahuan cukup piranti awal dan kelanjutan usaha ini yang disediakan oleh pemilik waralaba. Contoh waralaba lokal yaitu: Primagama, Alfamart, Martha Tilaar, Roti Buana, Edward Forrer, Bogasari Baking Center dan lain sebagainya.

Menurut Su'ud (2014:44) praktek *franchise* terdiri dari empat bentuk:

1. *Product franchise*: Suatu bentuk *franchise* dimana penerima franchise hanya bertindak mendistribusikan produk.

2. *Processing or Manufacturing Franchise*: Jenis *franchise* ini memberikan hak pada suatu badan usaha untuk membuat suatu produk dan menjualnya pada masyarakat, dengan menggunakan merek dagang dan merek *franchisor*. Jenis *franchise* ini seringkali ditemukan dalam industri makanan dan minuman.
3. *Business Format* atau *System Franchise*: *Franchisor* memiliki cara yang unik dalam menyajikan produk dalam satu paket, seperti yang dilakukan oleh McDonald's dengan membuat variasi produknya dalam bentuk paket.
4. *Group Trading Franchise*: Bentuk *franchise* yang menunjuk pada pemberian hak mengelola toko-toko grosir maupun pengecer yang dilakukan toko serba ada.

2.2.4 Keunggulan dan Kelemahan Sistem *Franchise*

Franchising juga merupakan strategi perluasan dari suatu usaha yang telah berhasil dan ingin bermitra dengan pihak ketiga yang serasi, yang ingin berusaha dan memiliki usaha sendiri. Sistem *franchise* ini mempunyai keunggulan-keunggulan dan juga kerugian-kerugian. Keunggulannya seperti *franchising* menawarkan keuntungan untuk memulai suatu bisnis baru dengan cepat berdasar pada suatu merek dagang yang telah terbukti bisnisnya, tidak sama seperti dengan membangun suatu merek dan bisnis baru dari awal mula.” Selain itu menurut Su’ud (2014:45) keunggulan lainnya dari sistem *franchise* bagi *franchisee*, antara lain:

1. Pihak *franchisor* memiliki akses pada permodalan dan berbagi biaya dengan *franchisee* dengan risiko yang relatif lebih rendah.
2. Pihak *franchisee* mendapat kesempatan untuk memasuki sebuah bisnis dengan cara cepat dan biaya lebih rendah dengan produk atau jasa yang telah teruji dan terbukti kredibilitas mereknya.
3. Lebih dari itu, *franchisee* secara berkala menerima bantuan manajerial dalam hal pemilihan lokasi bisnis, desain fasilitas, prosedur operasi, pembelian, dan pemasaran.

Sedangkan kelemahan sistem *franchise* bagi *franchisee* adalah:

1. Sistem *franchise* tidak memberikan kebebasan penuh kepada *franchisee*, karena *franchisee* terikat perjanjian dan harus mengikuti sistem dan metode yang telah dibuat oleh *franchisor*.

2. Sistem *franchise* bukan jaminan akan keberhasilan, dimana menggunakan merek terkenal belum tentu akan sukses bila tidak diimbangi dengan kecermatan dan kehati-hatian *franchisee* dalam memilih usaha dan mempunyai komitmen dan harus bekerja keras serta tekun.
3. *Franchisee* harus bisa bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik dalam hubungannya dengan *franchisor*.
4. Tidak semua janji *franchisor* diterima oleh *franchisee*.
5. Masih adanya ketidakamanan dalam suatu *franchise*, karena *franchisor* dapat memutuskan atau tidak memperbaharui perjanjian.

2.2.5 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional

Konsep pengukuran tradisional yang berorientasi pada keuangan semata sering digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukannya. Menurut Mulyadi dan Setiawan (2014:63), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan ke arah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Lebih jauh, sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada aspek keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta tak berwujud (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

2.2.6 Metode Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Kinerja dapat juga didefinisikan sebagai suatu kesuksesan yang diperoleh atau didapat oleh karyawan dalam menciptakan atau mewujudkan sasaran strategik pada empat perspektif dalam tumbuh kembang organisasi, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2014:12).

Tangen dalam Christian (2010:23) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan

dengan informasi yang berguna sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

2.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

Kaplan and Norton (1996) menjelaskan membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama BSC. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat Kaplan and Norton (1996) yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan tidak memadai. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini, dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan. BSC melengkapi pengukuran keuangan di masa lalu dan di masa mendatang. Tujuan dan pengukuran dari *Scorecard* berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perpektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk *framework* BSC. Dalam BSC terdapat sistem yang seimbang dimana prioritas utama pada pengukuran berhubungan dengan pelanggan atau konsumen seperti *market share*, *customer-satisfaction index*, *competitive price*, *reliability* dan sebagainya. Singkatnya ukuran kinerja harus mencakup aspek-aspek keuangan dan non-keuangan. Penggunaan BSC sendiri diharapkan dapat memperbaiki sistem konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial.

BSC adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan (Suripto, 2015:79). Perbaikan penting lain dari BSC lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya BSC pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan. Menurut Kaplan and Norton (1996), BSC akan mempengaruhi struktur dan sistem manajemen yang ada pada

saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan.

Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Konsep BSC berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Pada tahap awal eksperimennya,

BSC 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 non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang maka eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2014: 3).

2.3.1 Kelebihan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* (BSC) telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi; 2014:18).

Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan ke dalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Kekomprensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

BSC mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. BSC mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur.

Kelemahan BSC yaitu: (i) belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, (ii) bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam BSC merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini. (iii) belum adanya standar ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode BSC.

2.3.2 Manajemen Strategik Berbasis *Balance Scorecard*

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam BSC lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. BSC menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi. Menurut Mulyadi (2014:24), ada tiga perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*: (1) orientasi, (2) tahapan, (3) lingkup dan (4) koherensi.

2.3.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. BSC menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan. Di samping itu, BSC mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang bersifat kualitatif. Adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka BSC ialah sasaran strategi, ukuran sasaran strategi, target dan inisiatif strategi, terkait dengan BSC, keempat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana harus disusun strategi-strategi yang relevan di tiap-tiap bagian, strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri.

Menghubungkan hasil analisis data dan informasi di atas ke dalam proses penyusunan program kerja berikut penyusunan anggarannya. Dalam hal ini harus dapat ditunjukkan dengan jelas bahwa penyusunan program dan anggaran tersebut adalah dalam rangka mencapai misi organisasi yang telah ditetapkan, membagi peran kepemimpinan meskipun pada berbagai level organisasi diperlukan seorang pemimpin yang kuat, tidak berarti bahwa semua pengambilan keputusan harus dimonopoli oleh sang pemimpin. Di sini diperlukan desentralisasi dalam pengambilan keputusan, tetapi dalam koridor peraturan-perundangan yang ada,

yang sesungguhnya dimaksudkan untuk dapat segera merespons atau memenuhi kebutuhan masyarakat.

Kekhawatiran bahwa bawahan akan melakukan distorsi dalam pengambilan keputusan (karena menyimpang dari kebijakan) harus dapat dicegah melalui proses *vision and mission sharing* serta pemberdayaan (*empowerment*) yang telah dilakukan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan di level organisasi yang berbeda, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep BSC. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework*, yaitu yang menjadi *driver* dalam BSC untuk level organisasi adalah misi untuk melayani masyarakat, 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan, 3) perspektif customers menjadi perspektif *customers & stakeholders*. 4) perubahan perspektif *learning* dan *growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*.

Beberapa syarat agar BSC dapat tercapai efektifitasnya, yaitu sebagai berikut. (1). Ada definisi yang jelas atas tujuan individu, tim, unit organisasi, dan organisasi, (2). Memahami hubungan antara proses internal yang bernilai tambah dengan *outcome* yang dihasilkan. (3). Mengintegrasikan model pengukuran kinerja BSC dalam suatu manajemen strategik, manajemen kinerja, dan sistem penghargaan pegawai.

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

BSC memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan), dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif di bawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki inisiatif strategik untuk mencapai sasaran strategik.

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang

menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2014:10). BSC adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2014:10) sebagai berikut:

1. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Koesomowidjojo (2017:61) membagi siklus bisnis dalam 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan

harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya produksi. Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendekatan BSC, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost-effective* atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Dalam hal ini, pengukuran kinerja pada perspektif keuangan biasanya menggunakan beberapa tolok ukur, diantaranya (Rangkuti, 2012:75)

- (1). Margin Laba Kotor yang mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya. Rumus Margin Laba Kotor:

$$\text{Margin Laba Kotor} = \frac{\text{Laba}}{(\text{Total Penjualan})} \times 100\% \dots\dots\dots (2.1)$$

- (2). *Return On Assets* (ROA), yang digunakan untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan. Rumus ROA:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Earning After Tax}}{(\text{Total Aktiva})} \times 100\% \dots\dots\dots (2.2)$$

- (3). Pemanfaatan Aktiva yang diukur dengan *total asset turnover* (TATO), yang digunakan untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva. Rumus TATO:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{Total Aktiva})} \times 100\% \dots\dots\dots (2.3)$$

BSC menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran

keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target *market*. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

1. 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, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam 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. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. 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.

B. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Di antaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya. Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya.

Dalam perspektif pelanggan BSC, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasarannya. Perspektif ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan dimata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi, seperti waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai korporasi dimata pelanggan (Sanusi 2011:82).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan

sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Inti (*core measurement group*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran: Pangsa pasar (*Market Share*): menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.

- (a). Retensi pelanggan (*Customer Retention*): mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- (b). Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- (c). Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.
- (d). Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

a. Atribut produk/jasa

Atribut produk dapat memberikan gambaran yang jelas tentang produk itu sendiri. Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian menurut Tjiptono (2010:103). Sedangkan atribut produk menurut Kotler dan Armstrong (2012:272), atribut produk merupakan pengembangan produk dan jasa pendefinisian manfaat-manfaat yang akan ditawarkan.

Kotler (2012:99) memberikan definisi atau pengertian atribut produk sebagai unsur-unsur yang melekat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud. Atribut berwujud meliputi: desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya: harga, jasa atau layanan dan kualitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa atribut produk merupakan unsur-unsur yang dimiliki suatu produk yang berasal dari pengembangan suatu produk itu sendiri untuk dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian.

1. Unsur Atribut Produk. Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Tjiptono (2010:103) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan (garansi), pelayanan, dan sebagainya. Menurut Kotler dan Armstrong (2012:273) mengelompokkan atribut produk kepada tiga unsur penting, yaitu kualitas produk (*product quality*), fitur produk (*product features*), dan desain produk (*product design*).
2. Kualitas produk (*Produk Quality*). Kualitas produk menurut Kotler dan Armstrong (2012:273) “*The Ability of a Product to Perform its Functions*” yang berarti kemampuan suatu produk dalam memberikan kinerja sesuai dengan fungsinya. Kualitas yang sangat baik akan membangun kepercayaan konsumen sehingga merupakan penunjang kepuasan konsumen. Mutu/kualitas produk menunjukkan sebuah produk menjalankan fungsinya. Kualitas produk juga merupakan dasar penilaian untuk melakukan pengembangan produk ke tahap yang lebih baik guna memuaskan konsumen.
3. Fitur Produk (*Product Features*) Fitur produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan produk-produk pesaing seperti yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong (2012:273) bahwa *feature are competitive tool for differentiating the company's product from competitor's*

product, yang artinya fitur adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Fitur produk identic dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Biasanya karakteristik yang melekat dalam suatu produk merupakan hasil pengembangan dan penyempurnaan secara terus-menerus.

4. Desain produk (*product design*). Desain memiliki konsep yang lebih luas daripada gaya (*style*). Desain selain mempertimbangkan faktor penampilan, juga untuk bertujuan memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing. Menurut Kotler (2012:274) mengartikan bahwa desain atau rancangan adalah totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan fungsi produk dari segi kebutuhan pelanggan.

b. Citra dan Reputasi

Menurut Kotler (2012:274) citra perusahaan adalah respon konsumen pada keseluruhan penawaran yang diberikan perusahaan dan didefinisikan sebagai sejumlah kepercayaan, ide-ide dan kesan masyarakat pada suatu organisasi. Citra perusahaan tidak bisa direkayasa atau dibuat-buat artinya citra dibentuk oleh penilaian dan pemahaman masyarakat dari upaya komunikasi dan keterbukaan perusahaan dalam usaha membangun citra positif yang diharapkan. Upaya membangun citra tidak bisa dilakukan pada saat tertentu saja, tetapi merupakan suatu proses yang panjang. Karena citra merupakan semua persepsi atas objek yang dibentuk oleh konsumen dengan cara memproses informasi dari berbagai sumber sepanjang waktu.

Terdapat 3 hal penting dalam citra, yaitu: kesan objek, proses terbentuknya citra, dan sumber terpecaja. Terbentuknya suatu citra perusahaan tidak langsung berupa hasil tetapi terbentuk melalui beberapa proses, yaitu: pertama, objek mengetahui (melihat atau mendengar) upaya yang dilakukan perusahaan dalam membentuk citra perusahaan tersebut. Kedua, perhatian objek atas upaya perusahaan tersebut. Ketiga, pemahaman objek atas upaya yang dilakukan perusahaan tersebut. Keempat, dari sini citra perusahaan akan terbentuk pada objek. Kelima, citra yang telah terbentuk tadi akan menentukan perilaku objek sasaran dalam hubungannya dengan perusahaan.

c. Hubungan dengan Pelanggan

Hubungan perusahaan dengan pemasok yang menjadi aktivitas fungsi pembelian merupakan sebuah bentuk kerjasama penting diantara beberapa perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*. Dalam konteks ini, pemasok berperan dalam penyediaan material yang digunakan dalam proses produksi perusahaan. Kualitas material dan kemampuan untuk mengantarkan material kepada perusahaan manufaktur dipengaruhi oleh kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Saling terkaitnya hubungan antara kedua belah pihak tentu hal tersebut tidak dapat dipisahkan dalam inti kompetensi. Hal ini menjadi alat perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Hubungan dengan pelanggan merupakan kegiatan *public relations* dalam rangka mengatur dan memelihara hubungan baik dengan para konsumen agar produk yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh para konsumen. Hubungan dengan pelanggan merupakan sebuah pendekatan dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan berbagai kontak yang berbeda dengan pelanggan. Kombinasi dari kebijakan, proses, dan strategi yang diterapkan organisasi menjadi satu kesatuan selain digunakan untuk melakukan interaksi dengan pelanggan, hal ini dilakukan juga untuk menelusuri informasi pelanggan. dengan tujuan untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk target pemasaran.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan BSC yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan BSC akan

selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Pada proses bisnis internal ini berfokus pada berbagai proses internal yang nantinya akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan BSC. Perbedaan pertama adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan BSC mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial dimana hal ini bertujuan adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut. Perbedaan kedua adalah bahwa pendekatan BSC ini memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan saat ini (Rangkuti, 2012:76).

(a). Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

(b). Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Menurut Kaplan and Norton (1996) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC yaitu:

(a). Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam

kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen maupun atasan.

Selanjutnya adalah retensi pekerja. Retensi pekerja atau karyawan adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Bagian terakhir adalah produktivitas pekerja/karyawan. Produktivitas pekerja/karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

(b). Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

(c). Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan and Norton 1996 *dalam Maya dan Tika (2015:29)* berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin

dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi- informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Balanced Scorecard*

BSC merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan BSC dipacu oleh faktor-faktor berikut ini (Mulyadi, 2014:3):

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:

a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. BSC menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara

berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

- d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesakan berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2. Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis

Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan. Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan

langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya. Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (*corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan kedalam rencana jangka pendek. Ketidakkekoherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.
- c. Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan. Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2.4 Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

BSC dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2014:13). Pada tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), BSC digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*) BSC digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategis. Dalam hal ini, adapun keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2014:14) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

BSC mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik

secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (budget). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (*perspektif proses bisnis/intern*), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis diperspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan BSC, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4.1 Implementasi *Balanced Scorecard*

Dalam artikel “The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance” (Harvard Business Review, January-February 1992), Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara

finansial. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat diterapkan. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep BSC dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, *perspektif customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sebenarnya BSC memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada customer dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah BSC ini memberikan suatu kerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus.

Dengan adanya konsep BSC akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu BSC akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena BSC membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adanya kelebihan yang dimiliki oleh BSC ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep BSC.

Konsep BSC pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. BSC meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan. Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat

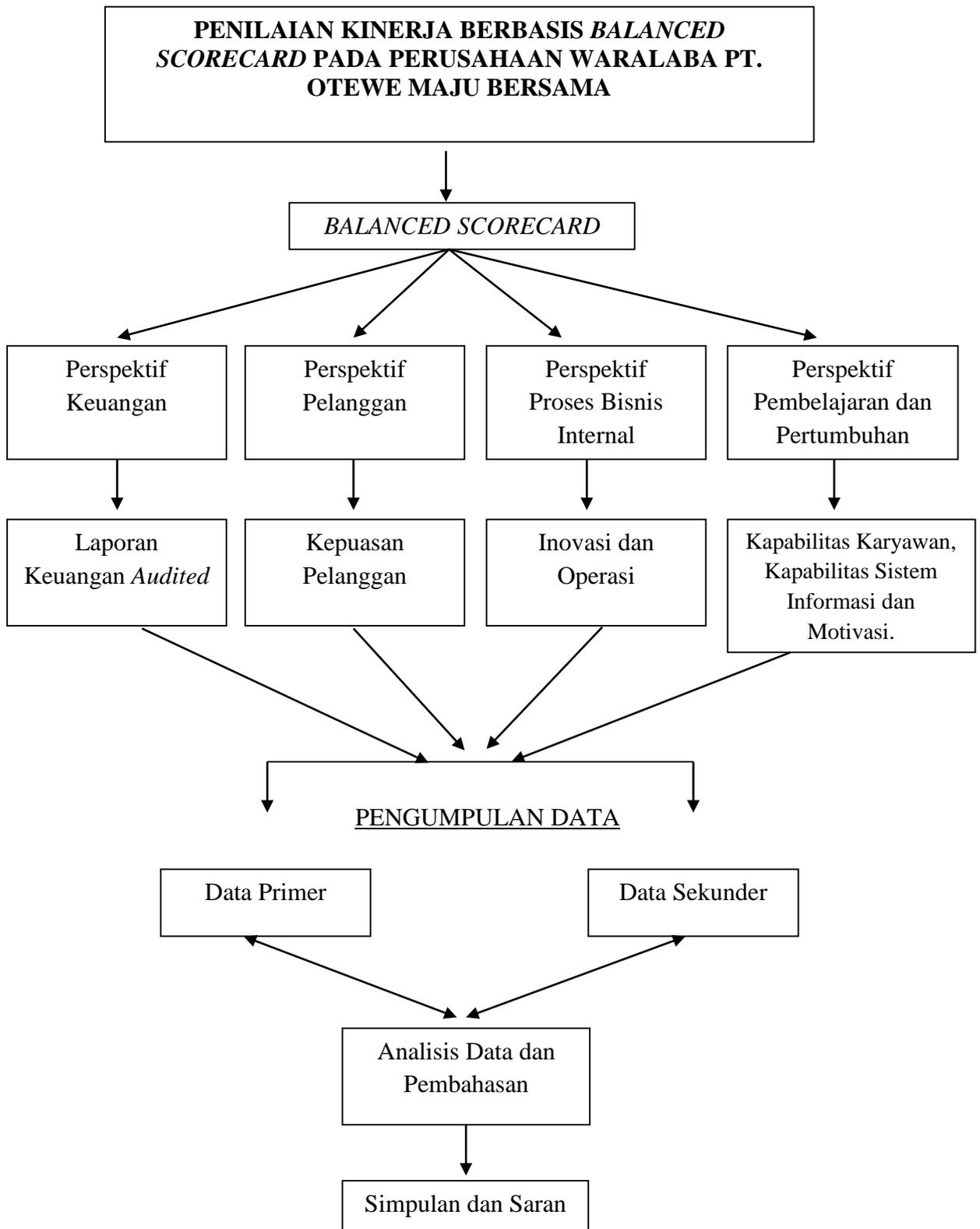
menentukan peningkatan kinerja yang berlipat ganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif customer yang akan mendorong kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan. Dalam prakteknya, penerapan konsep BSC ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat (leadership) maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi perusahaan.

2.5 Kerangka Pemikiran

BSC merupakan salah satu alat manajemen strategi yang dapat digunakan untuk merancang strategi dan mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan. (Mulyadi: 2014:3).

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah merumuskan masalah yang menjadi topik pembahasan yaitu perspektif dalam BSC, kemudian menjabarkan visi dan misi tersebut kedalam perspektif yang ada dengan menggunakan pendekatan BSC selanjutnya menetapkan sasaran strategik perusahaan kedalam empat perspektif BSC yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan dokumen-dokumen yang mendukung penelitian. Langkah selanjutnya menetapkan indikator/ukuran, indikator terdiri dari indikator hasil dan indikator pemicu kerja yang relevan dengan sasaran pada setiap perspektif. Setelah itu proses pengumpulan data yang dibagi menjadi 2 data, yaitu primer dan sekunder, sehingga data yang diperoleh dapat di uji dan dapat menarik kesimpulan yang dibutuhkan. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Perspektif Keuangan adalah alat untuk mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan. Perspektif Pelanggan yaitu alat untuk mengukur kinerja dari sisi pelanggan yang diukur dengan: Pangsa pasar, mengukur besarnya pangsa pasar atau proporsi segmen pasar yang dikuasai perusahaan serta tingkat kepuasan pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal akan digunakan perhitungan yaitu proses inovasi dan operasi. Sedangkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari sisi Pengembangan dan pembelajaran sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.