

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Visi dan Misi

Menurut Wibisono (2006, p. 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler, Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa visi adalah cita – cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Misi (mission) adalah apa sebabnya kita ada (*why we exist / what we believe we can do*). Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipenuhi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya.

Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi.

## **2.2 Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu dari sistem manajemen strategik. Seiring dengan berkembangnya persaingan yang terjadi pada dunia bisnis, maka dibutuhkan pengembangan pengukuran kinerja pada manajemen strategik perusahaan. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan tindakan yang tegas yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja agar memastikan personel melaksanakan tindakan tersebut sesuai yang diharapkan.

Menurut Larry D. Stout (dalam Yuwono 2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah

pencapaian misi melalui hasil – hasil yang ditampilkan berupa produk jasa, maupun suatu proses.

Dalam pengukuran kinerja, konsep tradisional merupakan konsep pengukuran kinerja yang paling sering digunakan karena mudah dalam melakukannya. Ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil dari suatu perusahaan di masa lalu dan tidak dapat membawa perusahaan sepenuhnya ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja hanya dengan berbasiskan pada ukuran keuangan saja juga tidak dapat digunakan untuk orientasi jangka panjang (Mulyadi & Jhoni, S, 2001).

Sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Hal ini menyebabkan manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang telah diterapkan.

### **2.3 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001). Dengan fungsi dasar perusahaan yang berguna sebagai pencipta, bahkan pelipatgandaan kekayaan, maka penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan, khususnya kekayaan jangka panjang bagi perusahaan. Dengan tidak berfokus hanya pada berfokus pada hasil finansial melainkan juga masalah manusia, BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya. Sistem manajemen strategis membantu

manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan.

*Balanced Scorecard* dapat dilihat sebagai suatu alat manajemen yang menjembatani jarak antara tujuan strategis dengan eksekusi strateginya. Hal ini dapat dilakukan dengan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan dan ukurannya (Pienaar,H & Penzhorn,C, p203, 2000).

Dari penjabaran di atas dapat dijabarkan pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

#### **2.4 Sejarah *Balanced Scorecard***

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah tentang sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya; tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun mulai berkembang sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik manajemen.

Telah terjadi perubahan yang signifikan pada konsep dan implementasi dari *Balanced Scorecard* semenjak pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 di Amerika Serikat. Sebelum tahun 1990-an, kinerja eksekutif hanya diukur dari perspektif keuangan. Akibatnya, fokus perhatian dan usaha dari para eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja dalam bidang keuangan; sehingga terdapat kecenderungan bahwa para eksekutif mengabaikan kinerja dari bagian non keuangan. Kinerja non keuangan tersebut misalnya seperti kepuasan konsumen, produktivitas kerja, dan proses *cost-*

*effectiveness* yang digunakan untuk menghasilkan produk maupun jasa yang ada, serta pemberdayaan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan konsumen.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang merupakan bagian riset kantor akuntan publik KPMG di Amerika Serikat yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Studi ini didukung oleh kesadaran bahwa pada saat itu ukuran dari kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi dirasa memadai. Pada tahun 1992, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mulai mempublikasikan kartu skor berimbang melalui rangkaian artikel-artikel jurnal dan buku *The Balanced Scorecard* pada tahun 1996. Sejak diperkenalkannya konsep aslinya, *Balanced Scorecard* telah menjadi lahan subur untuk pengembangan teori dan penelitian, dan banyak praktisi yang telah menyimpang dari artikel asli Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton sendiri melakukan tinjauan ulang terhadap konsep ini satu dasawarsa kemudian berdasarkan pengalaman penerapan yang mereka lakukan.

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced Scorecard* telah memperluas ukuran kinerja eksekutif menjadi penjabaran empat perspektif: keuangan, *customers*, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## **2.5 Konsep *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep dari yang telah ada. Secara harafiah, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu

skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor dari hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini kemudian digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek; keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel tersebut digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut kemudian harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan penumbuhan.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* seharusnya menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta

pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai di perusahaan di masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif, dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri (Kaplan & Norton, 1996).

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:15) “*if can measure it you can manage it*”, pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah :

#### 1. Perspektif *Financial*

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategistrategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

#### 2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh

perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67); yaitu :

- a. **Pengukuran pangsa pasar :** Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.
- b. ***Customer retention* :** Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
- c. ***Customer acquisition*:** Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.
- d. ***Customer satisfaction*:** Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah: survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
- e. ***Customer profitability*:** Pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas



yang mencerminkan nilai tambah bagi *customer* yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan kepada *customer* (seperti: kegunaan, kualitas dan harga), hubungan atau kedekatan antar *customer* (seperti: pengalaman membeli dan hubungan personal), *image* dan reputasi produk atau jasa di mata *customer*.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

- a. Proses Inovasi: Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.
- b. Proses Operasi : Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

## **2.6 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

### 1. Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran yang lebih holistic, luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

### 2. Koheran

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (Keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran

strategik (strategic objective) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *Return on investmen (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer, pelayanan kepada customer bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren, kalo disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi Jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

### 4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *'if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it'*. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Menurut Kaplan dan Norton (1999) perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk:

1. Klarifikasi dan memperoleh konsensus tentang strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi
3. Menyelaraskan tujuan-tujuan departemen dan perorangan dengan strategi
4. Mengkaitkan tujuan-tujuan strategi pada target-target jangka partjang dan anggaran tahunan
5. Melaksanakan tinjauan strated secara periodik dan sistematis
6. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

*Balanced Scorecard* menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi. Proses manajemen yang di bangun di seputar *scorecard* memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Bila digunakan secara tepat. *Balanced Scorecard* merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi.

## 2.7 Implementasi *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang dapat menterjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. komunikasi ini menfokuskan manajer dan pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting yang memungkinkan keselarasan investasi, inisiatif dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategis. Berbagai ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten, dan saling mendukung. Keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat, serta gabungan berbagai ukuran, hasil dan faktor pendorong kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Terdapat tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan, yaitu

### 1. Hubungan sebab akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang sebab akibat. Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pertanyaan jika - maka (*if - then*). Sebuah *Scorecard* yang disusun secara semestinya seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab akibat seperti itu. Sistem pengukuran harus antara ukuran hasil dengan faktor suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan. (Kaplan & Norton, 1996).

### 2. Hasil dan faktor pendorong kinerja

Pengukuran hasil merupakan lag indikator yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi dan struktur perusahaan, seperti profitabilitas,

pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja, *lead indicator* adalah faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu yang mencerminkan keunikan dari strategi bisnis misalnya. Faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi kepada pelanggan dan segmen sasaran. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai: Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) dan faktor pendorong kinerja yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis (Kaplan & Norton, 1996).

### 3. Keterkaitan dengan masalah keuangan

Berbagai masalah keuangan membutuhkan pengaitan antara peningkatan operasional dengan keberhasilan ekonomis perusahaan. Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitikberatkan pada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return on capital employee* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer yang gagal mengkaitkan program seperti TQM, penurunan waktu siklus, *reengineering* dan pemberdayaan pekerja, ke dalam hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial yang handal dimasa yang akan datang. Yang paling penting, hubungan sebab akibat dalam sebuah *scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan (Kaplan & Norton, 1996)

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan nonfinansial. Ukuran finansial digunakan oleh manajer senior seolah-olah semua ukuran ini mampu menjelaskan hasil operasi yang dilaksanakan oleh para pekerja tingkat rendah dan menengah. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996).

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tingkatan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Dimana semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (top-down) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis ( Kaplan & Norton, 1996).

*Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal pada pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil dengan apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dan dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang obyektif dan mudah dikuantifikasi

dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subyektif. (Kaplan & Norton, 1996)

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelenggarakan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan & Norton, 1996).

## **2.8 KPI (Key Performance Indicator)**

*KPI (key performance indicators)*, atau biasa disebut dengan indikator kinerja utama (IKU) dalam bahasa Indonesia, adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. *KPI* digunakan untuk menilai keadaan dari suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan untuk menghadapi keadaan tersebut.

*KPI* digunakan sebagai suatu indikator untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian strateginya (Kaplan & Norton, 2004)

*KPI* sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. *KPI* umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh



teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (*balanced scorecard*). Di dalam BSC sendiri, terdapat berbagai macam *KPI* sesuai dengan perspektif yang ada di dalam BSC tersebut. Contoh *KPI* yang sering digunakan dalam perspektif keuangan adalah jumlah laba, ROI, ROE, dan efisiensi biaya, sedangkan *KPI* yang sering digunakan pada perspektif pelanggan adalah *market share*, *brand image*, dan indeks kepuasan pelanggan. *KPI* yang sering digunakan pada perspektif proses bisnis internal adalah jumlah produk baru per tahun, tingkat *defect*, dan *downtime*. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan, *KPI* yang biasanya digunakan adalah jumlah karyawan yang terlatih, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

*KPI* berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. *KPI* merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, *KPI*, tolok ukur, target, serta kerangka waktu. Sebagai contoh: "meningkatkan pendapatan rata-rata per pelanggan dari 10 ribu ke 15 ribu rupiah pada akhir tahun 2008". Dalam contoh ini, 'pendapatan rata-rata per pelanggan' adalah suatu *KPI*.

## 2.9 SWOT

Menurut Rangkuti (2005), SWOT adalah indentitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT ini juga membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT

(*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisa SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.