

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. *Balanced Scorecard*

2.1.1. Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut web (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>) menyatakan:

Balanced Scorecard (BSC) adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (*Harvard Business School*) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performa keuangan dan non-keuangan, performa jangka pendek dan performa jangka panjang, antara performa yang bersifat internal dan performa yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performa seseorang. Kartu skor dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas, yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut, Kaplan & Norton dalam bukunya *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (2000, p. 2):

“*Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberipenekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang”

Sedangkan menurut Widjaja dalam bukunya memahami konsep *Balanced Scorecard* (2002, p. 2), *Balanced Scorecard* adalah:

“sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.”

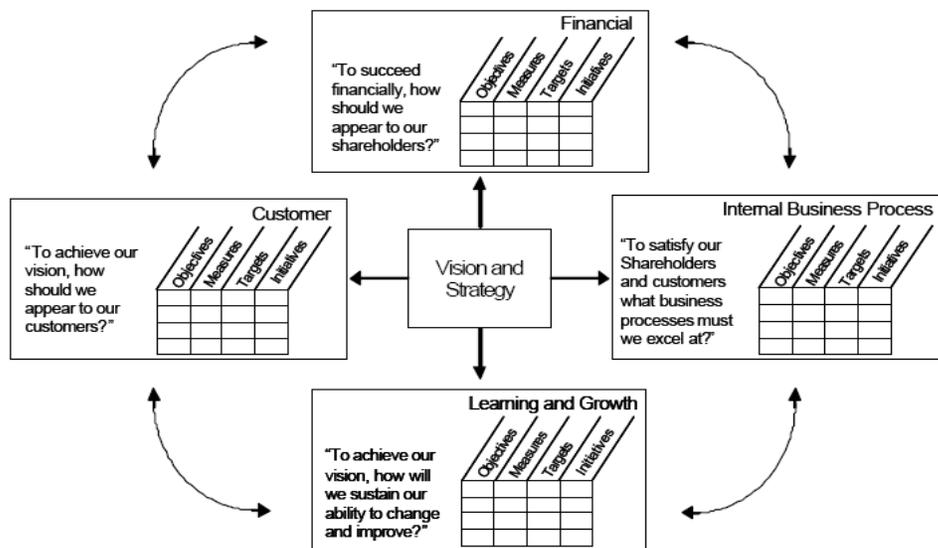
Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman pada manajer tentang *performance* bisnis (Yuwono, 2007, p. 8).

Dari teori-teori tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen kinerja perusahaan yang mampu memberikan

informasi pada manajer tentang kinerja dari perusahaan dan mampu mendukung pengambilan keputusan oleh pihak manajemen.

2.1.2. *Balanced Scorecard Framework*

Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (2000,p.23), *Balanced Scorecard* menawarkan kerangka kerja yang menjelaskan strategi yang digunakan untuk membuat nilai dari empat perspektif seperti diilustrasikan gambar 2.1, berikut ini:



Sumber: Kaplan, etal, 2000, p. 8

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard Providesa Framework to Translate Strategy Into Operational Terms*

Menurut Kaplan, Norton dan Porter dalam bukunya *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Out comes* (2004, p. 7), kerangka kerja *Balanced*

Scorecard memiliki beberapa elemen penting, yaitu:

1. Performa keuangan menawarkan definisi terkuat keberhasilan organisasi. Strategi menjelaskan niat organisasi untuk membuat pertumbuhan yang berkelanjutan bagi nilai *shareholders*.
2. Komponen pokok untuk meningkatkan performa finansial dihasilkan dari pencapaian target pelanggan. Sebagai tambahan untuk mengukur indikator hasil yang terhambat untuk keberhasilan pelanggan, seperti kepuasan, retensi, dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan nilai proposisi untuk segmen pelanggan yang ditargetkan. Memilih nilai proposisi pelanggan adalah elemen penting strategi.
3. Proses internal membuat dan memberikan nilai proposisi atau pelanggan. Performa proses internal adalah indikator penting untuk perkembangan selanjutnya dalam total hasil pelanggan dan keuangan.
4. *Assets* yang tidak dapat dinilai adalah sumber akhir untuk pembuatan nilai berkelanjutan. Tujuan pelatihan dan pengembangan menjelaskan bagaimana orang, teknologi, dan iklim organisasi yang bersatu untuk mendukung strategi. Pengembangan dalam pelatihan dan pengukuran perkembangan adalah indikator penting untuk performa proses internal, pelanggan dan keuangan.
5. Tujuan dalam 4 (empat) perspektif ini saling terhubung dalam suatu rantai sebab-akibat. Mengembangkan dan menyesuaikan *asset* yang tidak dapat dinilai membantu proses pengembangan performa, dimana pada gilirannya memberikan keberhasilan untuk pelanggan dan *shareholders*.

2.2. Konseptual *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan, et. Al. (2004, p. 32-34), misi organisasi menyediakan poin permulaan dengan mendefinisikan mengapa organisasi ada, atau bagaimana unit bisnis yang cocok dengan arsitektur korporasi yang lebih luas. Misi dan nilai inti yang menemaninya untuk tetap stabil melewati waktu. Melukiskan visi organisasi dengan gambar masa depan yang dikelompokkan menjadi arah organisasi yang membantu individu untuk mengerti mengapa dan bagaimana seharusnya mereka mendukung organisasi.

Sebagai tambahan, visi dibuat organisasi dalam gerakan, bagaimana stabilitas misi dan nilai inti menjadi strategi yang dinamis, langkah selanjutnya dalam suatu rangkaian. Strategi dibangun dan diubah melewati waktu untuk bertemu mengubah sikap kondisi dengan lingkungan eksternal dan kemampuan internal. Menurut Kaplan, et. Al. (2004, p. 34), visi adalah:

“a concise statement that defines the mid- to long –term (three- to ten -year) goals of the organization. The vision should be external and market-oriented and should express-often in colorful or “visionary” terms-how the organization wants to be perceived by the world.”

Diterjemahkan sebagai berikut:

“pernyataan singkat yang mendefinisikan kenapa yang ingin dicapai organisasi untuk jangka menengah sampai jangka panjang (3-5 tahun). Visi seharusnya eksternal dan berorientasi pada pasar dan harus selalu diekspresikan dengan penuh warna atau “visionary” mengenai bagaimana perusahaan ingin dilihat oleh dunia.”

Dan misi didefinisikan oleh Kaplan, et.Al. (2004, p.34-35) sebagai berikut:

“a concise, internally focused statement of the reason for the organization’s existence, the basic purpose toward which its activities are directed, and the values that guide employee’s activities. The mission should also describe how the organization expects to compete and deliver value to customers.”

Diterjemahkan sebagai berikut:

“pernyataan yang fokus secara internal dan singkat alasan tentang keberadaan organisasi, tujuan dasar yang mengenai aktifitas usaha akan diarahkan, dan nilai yang memberikan arahan dalam aktivitas karyawan/pekerja. Misi juga seharusnya menjelaskan bagaimana organisasi akan bersaing dan memberikan nilai untuk pelanggan.”

Visi dan misi mengatur tujuan umum dan arah organisasi. Mereka membantu *shareholders*, pelanggan, dan karyawan pekerja mengerti tentang perusahaan dan apa yang ingin dicapai. Perusahaan membuat visi dan misi mereka menjadi nyata ketika mendefinisikan strategi untuk mencapai visi dan misi.

Kaplan, et. Al. (2004, p. 35), Porter berargumentasi bahwa strategi adalah tentang memilih sekumpulan aktivitas dimana organisasi akan maju untuk membuat perbedaan krusial dalam pasar. Perbedaan krusial ini dapat memberikan nilai lebih untuk pelanggan dibandingkan pesaing, atau menyediakan nilai yang lebih tetapi dengan biaya yang lebih rendah dari pada *competitor*. Strategi menjelaskan bagaimana organisasi ingin memberikan nilai lebih untuk *shareholders*.

Sistem pengukuran performa seharusnya memotivasi manajer dan karyawan

untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerapkan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan strategi.

Kaplan, et. Al. (2001, p. 147) menyebutkan pentingnya membuat *Scorecard* yang dapat mengkomunikasikan strategi unit bisnis seperti berikut:

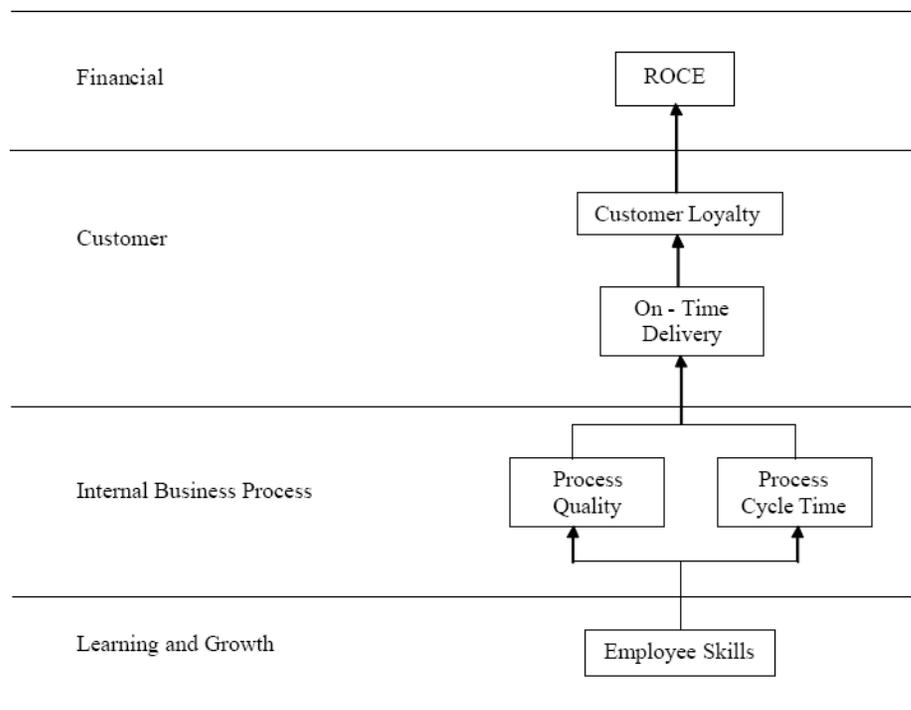
1. *Scorecard* menggambarkan visi masa depan organisasi menjadi suatu organisasi yang menciptakan saling pengertian.
2. *Scorecard* menciptakan strategi model *holistic* yang mengizinkan semua karyawan untuk mengetahui kontribusi mereka akan keberhasilan organisasi. Tanpa suatu keterikatan, individu dan departemen dapat mengoptimalkan performa lokal mereka tapi tidak berkontribusi untuk mencapai tujuan strategi.
3. *Scorecard* berfokus pada usaha perubahan. Keberhasilan implementasi akan terjadi jika tujuan dan alat ukur yang benar telah di identifikasikan. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Kaplan, et. Al. (2000, p. 27) menemukan dua prinsip yang menjelaskan hubungan *Balanced Scorecard* dengan strategi organisasi sebagai berikut:

1. Hubungan sebab-akibat

Prinsip ini penting untuk *Balanced Scorecard* karena ini membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep lain. Dengan prinsip ini, *Balanced Scorecard* dapat menverifikasi tujuan yang terintegrasi dan pengukuran pada tiap perspektif. Menurut Kaplan dan Norton, strategi adalah kumpulan model hipotesa sebab dan akibat. Pengembangan *Balanced Scorecard* yang benar seharusnya dapat

menjelaskan urutan cerita dari strategi bisnis internal hubungan sebab dan akibat. Melalui model ini, strategi dapat dikritik bersamaan sebelum, ketika dan setelah dilaksanakan. Sistem pengukuran seharusnya membuat hubungan eksplisit sebab dan akibat antara hasil pengukuran dan pengendalian performa yang menghasilkan sesuatu yang dapat diatur dan di validasi. Keseluruhan rantai hubungan sebab dan akibat dapat dibangun seperti *vector vertical* melalui empat perpektif *Balanced Scorecard* seperti yang ada pada gambar 2.2 hubungan sebab dan akibat, berikut ini:



Sumber: Kaplan, et. Al. 2000, p. 28

Gambar 2.2 Hubungan Sebab dan Akibat

2. Faktor pendorong kinerja

Balanced Scorecard yang baik seharusnya memiliki indikator akhir dan indikator awal yang digunakan untuk strategi unit bisnis. Indikator stop secara *generic* menghasilkan pengukuran yang merefleksikan tujuan umum dari banyak strategi seperti keuntungan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan kemampuan karyawan, dimana membimbing indikator atau performa mengendalikan refleksi ke unikan strategi unit bisnis. Contoh dari indikator yang membimbing adalah pengendali keuntungan finansial, segmen pasar dimana unit memilih untuk bersaing, proses bisnis internal tertentu, dan pembelajaran serta pengembangan tujuan yang akan memberinilai preposisi kepadatan target pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi pengendali performa akan mengatasi kelemahan dari hasil pengukuran. Hasil pengukuran menjadi lebih berguna jika performa dapat dikendalikan seperti yang diketahui.

2.3 Perspektif *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan, et. Al. (2001, p. 41-127) terdapat 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Financial Perspective

Ukuran performa dengan menggunakan perspektif keuangan melihat perencanaan strategis dan implementasi yang memberikan pengembangan pada keuntungan perusahaan. Peningkatan direfleksikan kedalam target khusus yang berhubungan dengan keuntungan, pertumbuhan bisnis, dan nilai *Shareholders*. Pengukuran

performa keuangan mempertimbangkan tiga tahap daur hidup bisnis dengan target yang berbeda maka ditekankan pengukuran yang berbeda. Tiga tahap daur hidup bisnis tersebut adalah:

a. *Growth.*

Tahap pertumbuhan terjadi dalam frase awal daur hidup bisnis dimana perusahaan membuat produk dan layanan dengan tingkat potensi pertumbuhan yang sangat signifikan. Manajemen berkomitmen untuk mengembangkan dan mengubah produk dan layanan baru, mengembangkan fasilitas produksi meningkatkan kemampuan operasi, pengembangan sistem, infra struktur, dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, dan membuat hubungan pengembangan pelanggan. Pada tahap ini, bisnis beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Jadi, tujuan keuangan yang sesuai dengan tingkat pertumbuhan dengan persentase pertumbuhan sebagai pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan sebagai target pasar.

b. *Sustain.*

Ini adalah tahap kedua dimana mayoritas unit bisnis pada perusahaan akan berada. Perusahaan tetap menarik untuk diinvestasi dan diinvestasi lagi dan dibutuhkan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih baik dari modal yang sudah diinvestasikan. Pada tahap ini, perusahaan akan mencoba untuk menjaga pangsa pasar dan mengembangkannya sebisa mungkin. Investasi pada umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan kinerja, kapasitas pengembangan dan pengembangan terus menerus. Target finansial berfokus

pada penghasilan yang didapat pada modal yang diinvestasikan biasanya menggunakan *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE) dan *Economic Value Added* (EVA).

c. *Harvest.*

Ini adalah tahap akhir dimana perusahaan benar-benar memanen semua investasi yang telah dibuat dari 2 tahap sebelumnya. Tidak ada investasi besar lagi baik ekspansi atau pun membuat kemampuan baru, kecuali untuk fasilitas *maintenance*. Target keuangan pada tahap ini adalah untuk memaksimalkan *inflow* kas dan mengurangi modal kerja.

2. *Customer Perspective.*

Filosofi manajemen sekarang telah memperlihatkan pengakuan pentingnya fokus dan kepuasan pelanggan. Perspektif ini memberi indikator, jadi jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Performa yang tidak baik dari perspektif pelanggan akan mengurangi jumlah pelanggan di masa yang akan datang meskipun performa keuangan terlihat baik sekarang. Perspektif pelanggan memiliki 2 kelompok pengukuran yaitu:

a. Pengukuran pelanggan inti.

Pengukuran pelanggan inti, dapat dilihat pada gambar 2.3 Perspektif Pelanggan.

Pengukuran Inti, memiliki beberapa pengukuran, yaitu:

1) Pangsa pasar.

Pangsa pasar merefleksikan proporsi bisnis dalam pasar unit bisnis yang menjual dan mengandung *volume* penjualan, jumlah pelanggan, dan *volume* unit yang dijual.

2) Retensi Pelanggan.

Pengukuran di level mana perusahaan dapat menjaga hubungan dengan pelanggan.

3) Akuisisi Pelanggan.

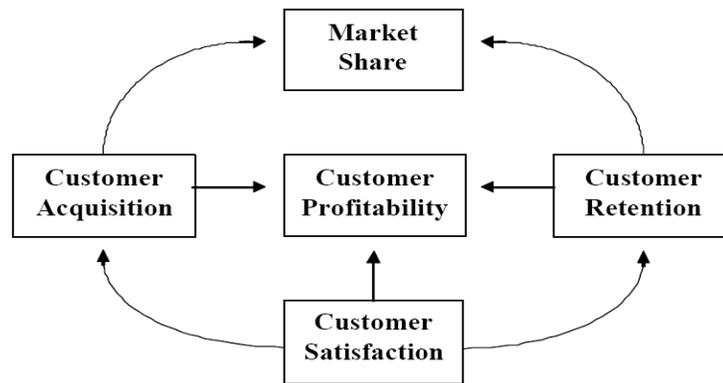
Pengukuran, pada tingkat tertentu, unit bisnis dapat menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4) Kepuasan Pelanggan.

Memperkirakan tingkatan kepuasan pelanggan yang berhubungan dengan kriteria performa yang khusus pada nilai preposisi.

5) Keuntungan Pelanggan.

Pengukuran keuntungan pelanggan setelah pengurangan dari pengeluaran khusus dibutuhkan untuk mendukung pelanggan.



Sumber: Kaplan, et. al, 2000, p. 60

Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan, Pengukuran Inti.

b. Preposisi nilai pelanggan.

Preposisi nilai pelanggan dapat dilihat seperti gambar 2.4 Nilai Preposisi Pelanggan, pemicu performa yang ada pada preposisi nilai inti berbasis pada atribut:

1) Atribut produk dan layanan.

Atribut produk dan layanan meliputi fungsi produk/layanan, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki bermacam-macam keinginan atas produk yang ditawarkan. Beberapa pelanggan menginginkan fungsi produk, kualitas atau harga. Perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dari penawaran produk, kemudian mengukur performa dapat ditentukan.

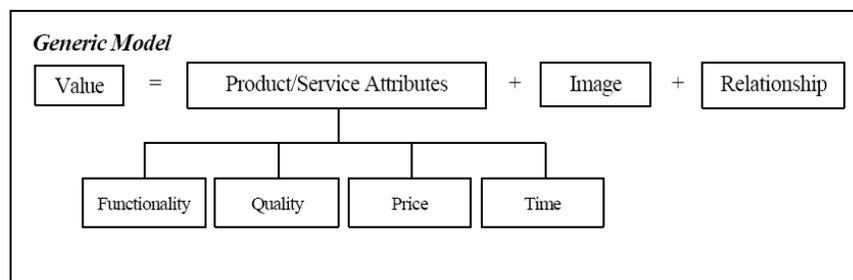
2) Hubungan Pelanggan.

Hubungan Pelanggan berhubungan dengan perasaan pelanggan melalui proses dari produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan tergantung pada respon dari perusahaan dan waktu pengiriman. Pelanggan

biasanya mempertimbangkan waktu pengiriman yang cepat sebagai factor yang penting untuk kepuasan mereka.

3) *Image* dan Relasi

Image dan reputasi mendatangkan faktor yang tidak dapat dinilai untuk menarik pelanggan kepada perusahaan. Membuat *image* dan reputasi dapat dicapai melalui iklan dan kualitas pengiriman produk dan layanan.



Sumber: Kaplan, et. Al., 2000, p. 65

Gambar 2.4 Nilai Preposisi Pelanggan

3. *Internal Process Business Perspective.*

Pada perspektif ini, para manajernen lakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Analisis proses bisnis internal dilakukan dengan memanfaatkan analisis rantai nilai. Dalam analisis ini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang dianggap sebagai sesuatu yang *superior* bagi perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka dan apakah produk dan servis sudah sesuai dengan harapan

pelanggan. Perspektif ini harus didesain secara rinci oleh seseorang yang sangat mengerti misi perusahaan.

Menurut Yuwono dalam bukunya (2007, p. 36) ada perbedaan antara pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* dalam perpektif proses bisnis internal, yaitu:

1. Pendekatan tradisional mencoba untuk mengontrol dan meningkatkan proses bisnis internal yang sudah ada, sedangkan *Balanced Scorecard* mencoba untuk mengenal semua proses yang perlu untuk mendukung kesuksesan strategi perusahaan meskipun prosesnya belumberjalan.
2. Sistem pengukuran performa hanya berfokus pada bagaimana menyampaikan produk dan layanan dengan cara pendekatan tradisional. Sementara, *Balanced Scorecard* meletakkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal.

Kaplan, et. Al. (2000, p. 83-92) membagi proses bisnis internal menjadi tiga proses bisnis yang dapat dilihat pada Gambar 2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal Model Generik *Value Chain* sebagai berikut:

1. Inovasi.

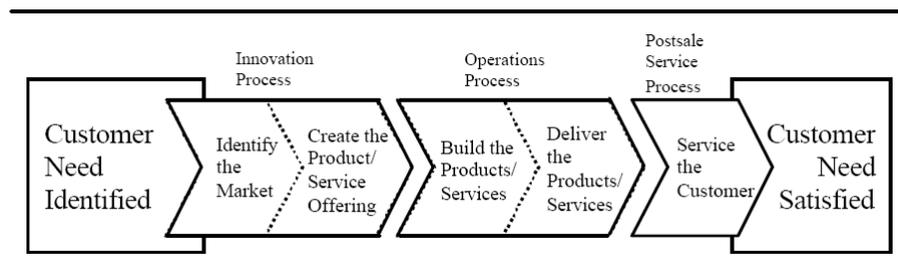
Dalam proses ini, unit bisnis melakukan riset untuk mencari kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan layanan yang mereka perlukan. Proses inovasi biasanya dilakukan oleh departemen *Research and Development*, sehingga setiap keputusan untuk meluncurkan produk baru telah memenuhi kebutuhan dan permintaan pasar. Aktifitas ini merupakan aktifitas terpenting dalam menentukan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

2. Operasi.

Proses operasi adalah proses untuk menciptakan dan menyampaikan produk dan layanan pada pelanggan. Aktifitas dalam proses operasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu proses produksi dan proses penyampaian. Pengukuran performa dalam proses ini dibagi menjadi waktu, kualitas, dan biaya.

3. Layanan purna jual

Proses ini termasuk memberikan layanan pada konsumen setelah penjualan selesai, sebagai contoh garansi pemakaian, perbaikan produk, dan sebagainya. Perusahaan dapat mengukur apakah layanan purnajual mereka telah memenuhi harapan konsumen atau tidak dengan memanfaatkan pengukuran kualitas, waktu, dan biaya. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat mengukur mulai dari ketika komplain diterima sampai masalah tersebut diselesaikan.



Sumber: Kaplan, et. al, 2000, p. 84

Gambar 2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal-Model *Generik Value Chain*

4. *Learning and Growth Perspective*

Proses belajar dan berkembang dilihat dari sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Pelatihan karyawan dan kultur organisasi yang meningkatkan kemampuan individu dan organisasi adalah bagian dari perspektif pembelajaran dan berkembang. Dalam organisasi pengetahuan karyawan, sumber daya manusia merupakan sumber utama bagi organisasi. Hasil dari pengukuran tiga perspektif sebelumnya akan mengidentifikasi perbedaan kemampuan dari karyawan yang sudah ada, sistem, dan prosedur dengan standar untuk mencapai performa yang ditargetkan. Karenanya perusahaan harus berinvestasi di sumber daya manusia, sistem, dan prosedur untuk membentuk suatu pembelajaran organisasi.

Kaplan, et. Al. (2000, p. 110) mengidentifikasi 3 pengukuran dalam perspektif pembelajaran dan berkembang:

1. Kapabilitas pekerja.

Salah satu perubahan dramatis dalam pola pikir manajemen dalam 15 tahun terakhir adalah peran karyawan dalam organisasi. Dan faktanya, tidak adayang lebih baik untuk revolusi perubahan dari era industri ke era informasi dibanding filosofi manajemen baru yang berpikir bagaimana karyawan mengorbankan seluruh kemampuannya bagi perusahaan. Karenanya, perencanaan dan penerapan usaha untuk melatih kembali karyawan untuk memastikan kepandaian dan kreatifitas karyawan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

2. Kapabilitas sistem informasi.

Meskipun motivasi karyawan dan kemampuannya telah mendukung pencapaian

tujuan perusahaan, informasi yang sempurna juga diperlukan. Dengan sistem informasi yang baik, informasi akurat dan tepat waktu yang dibutuhkan oleh manajemen dan level karyawan dapat diperoleh.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Perspektif ini signifikan untuk memastikan proses berkesinambungan untuk memotivasi dan memberi inisiatif pada karyawan. Paradigma baru manajemen menjelaskan proses pembelajaran sangat penting bagi karyawan untuk melakukan *trial and error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan diorganisasi berdasarkan kompetensi masing-masing. Karyawan harus termotivasi dan didukung dengan pemberian otoritas untuk mengambil keputusan dan diikuti oleh adaptasi berkala yang selaras dengan tujuan organisasi.

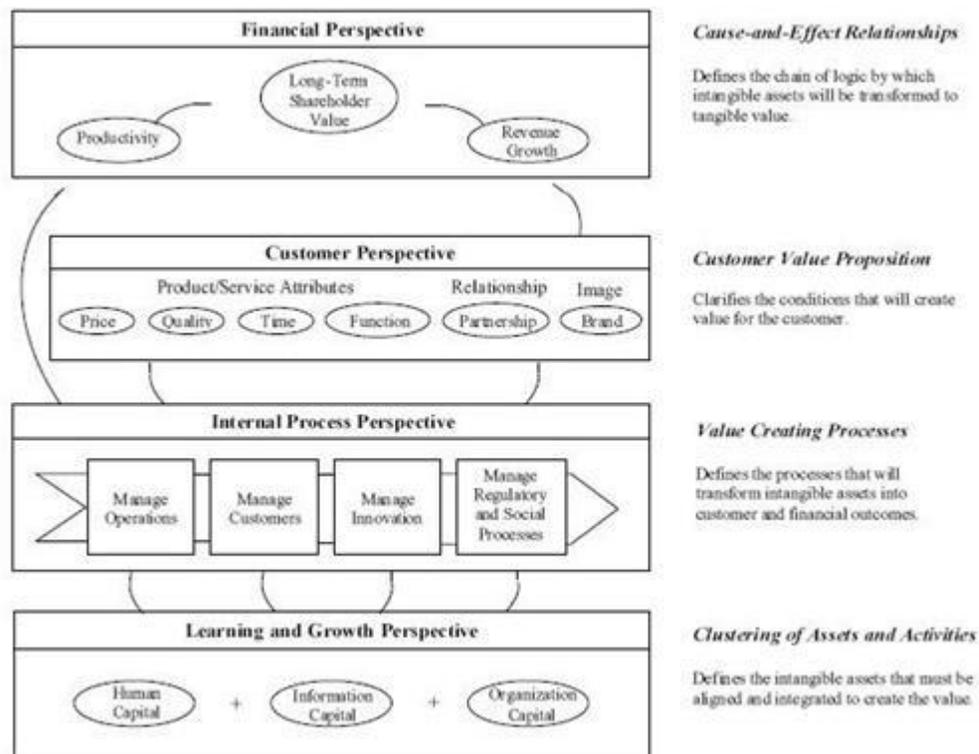
2.4. **Strategy Map**

Menurut Kaplan, et. Al. (2004, p. 30-32), *Balanced Scorecard strategy map* seperti pada gambar 2.6 menyediakan *frame works* untuk mengilustrasikan bagaimana strategi menghubungkan *intangible assets* pada *value-creating processes*.

Sudut pandang finansial mendeskripsikan hasil *tangible* dari strategi dalam wujud finansial. Pengukuran seperti ROI, *shareholder value*, keuntungan, pertumbuhan pendapatan, dan *cost per unit* adalah indikator yang menunjukkan apakah strategi organisasi berhasil atau gagal.

Sudut pandang pelanggan mendefinisikan nilai harapan untuk target pelanggan. Nilai harapan memberikan konteks untuk *intangible assets* dalam menciptakan nilai. Jika pelanggan menghargai kualitas dan kecepatan pelayanan, maka kemampuan, sistem, dan proses yang menghasilkan dan memberikan kualitas produk dan layanan menjadi sangat berharga bagi perusahaan. Jika pelanggan menghargai inovasi dan performa tinggi maka kemampuan, sistem, dan proses yang bisa menghasilkan dan memberikan produk dan layanan baru dengan kemampuan lebih menjadi sangat berharga. Keselarasan yang konsisten antara aksi dan kemampuan dengan nilai harapan konsumen adalah inti dari pelaksanaan strategi. Sudut pandang finansial dan pelanggan mendeskripsikan hasil yang diharapkan dari suatu strategi.

Sudut pandang proses internal mengidentifikasi beberapa proses penting yang diharapkan memiliki efek besar terhadap strategi. Sudut pandang pembelajaran dan berkembang mengidentifikasi *intangible assets* yang sangat penting dalam strategi. Tujuan dari sudut pandang ini untuk mengidentifikasi pekerjaan mana (sumber daya manusia), sistem mana (sumber daya informasi), dan iklim seperti apa (sumber daya organisasi) yang diperlukan untuk mendukung proses internal pencipta annilai (*value-creating internal processes*). Aset ini harus digabungkan dan diselaraskan untuk proses internal penting. Contoh *strategy map* dapat dilihat pada gambar 2.6:



Sumber: Kaplan, et. Al, 2004, p. 30

Gambar 2.6 *Balanced Scorecard Framework*

2.5. *Key Performance Indicators (KPI)*

Menurut Reh, F. John (management.about.com; 2007) KPI membantu organisasi untuk mendefinisikan dan mengukur progres dari tujuan organisasi setelah misi, *stakeholders*, dan tujuannya telah diidentifikasi dan dianalisis.

Setiap organisasi memiliki KPI yang berbeda bergantung dari budaya dan strategi organisasi. Sebagai contoh, KPI suatu sekolah adalah rata-rata lulusan siswanya, departemen *customer service* berdasarkan persentase panggilan pelanggan

pada menit pertama, dan untuk organisasi sosial berdasarkan jumlah klien yang dibantu per periode 1 tahun.

KPI digunakan secara regular untuk mengukur aktifitas yang sulit untuk dinilai seperti keuntungan dari pengembangan *leadership*, servis, dan kepuasan (Wikipedia 2007). KPI dapat digunakan sebagai manajemen kinerja dan alat peningkatan yang fokus dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengamatan suatu KPI memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan bisnisnya. KPI biasanya digunakan untuk tinjauan jangka panjang, dimana berarti pengertian KPI dan bagaimana KPI diukur tidak berubah terlalu sering, hanya tujuan dari KPI berubah sejalan dengan tujuan organisasi.

Menurut *Cranfield School of Management* (www.businesslink.gov.uk;2007), karakteristik suatu KPI adalah:

1. Merefleksikan tujuan organisasi.

Jika tujuan organisasi adalah menjadi bisnis paling menguntungkan, maka pilih KPI yang mengukur keuntungan. Tapi, jika tujuannya untuk meningkatkan pelayanan maka pilih KPI yang mengukur kualitas.

2. Kunci kesuksesan organisasi.

KPI harus dibatasi pada aktifitas dimana bisnis tersebut bersandar untuk mencapai tujuannya, dengan tujuan agar tetap fokus pada *key objectives* dan membuat pengamatan performa menjadi mudah.

3. Bisa diukur dan dibandingkan.

KPI harus mendefinisikan apa saja yang termasuk didalamnya atau bagaimana KPI dihitung, metode pengukuran dan pembandingannya, dan targetnya. Untuk semua macam target, setiap variabel memiliki *range* operasi baik batasan minimum maupun maksimum (US Patent 2006).

Setelah KPI diidentifikasi untuk keseluruhan bisnis, manajemen harus memastikan karyawan fokus dalam memenuhi atau melebihi KPI tersebut dengan memotivasi karyawan, melakukan dan melaporkan hasil secara berkala.

Menurut F. John Rehdig dalam webnya "www.management.about.com, *Key Performance Indicator* "KPI" atau *Key Success Indicators* "KSI", membantu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan menuju tujuan organisasi. Sekali organisasi telah menganalisis misi, mengidentifikasi semua pemangku kepentingan, dan tujuan ditetapkan, maka perlu cara untuk mengukur kemajuan menuju tujuan tersebut.

Key Performance Indikator adalah pengukuran kuantitatif, setuju untuk sebelumnya, yang mencerminkan faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi. Mereka akan berbeda bergantung pada organisasi, berikut adalah contohnya:

1. Sebuah bisnis dapat memiliki sebagai salah satu dari KPI persentase pendapatan yang berasal dari pelanggan kembali.
2. Sekolah mungkin fokus KPI tingkat kelulusan siswanya.

3. Sebuah departemen layanan pelanggan dapat memiliki sebagai salah satu dari KPI, sejalan dengan KPI perusahaan secara keseluruhan, persentase pelanggan menjawab panggilan pada menit pertama.
4. Sebuah KPI untuk organisasi pelayanan sosial mungkin jumlah klien dibantu selama tahun.

Apapun KPI yang dipilih, mereka harus mencerminkan tujuan organisasi, mereka harus kunci sukses, dan mereka harus kuantitatif (terukur). Key Performance Indikator biasanya adalah pertimbangan jangka panjang. Definisi dari apa yang mereka dan bagaimana mereka diukur tidak sering berubah-ubah. Tujuan untuk Key Performance Indicator tertentu dapat berubah sejalan dengan mengubah tujuan organisasi, atau karena semakin dekat untuk mencapai tujuan.