



ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT MEGASARI MAKMUR BERDASARKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh:

MADIYOSO

NIM: 201561010

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2017**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRAK

Balance scorecard adalah alat untuk menulis skor kinerja seimbang antara masing-masing dua aspek yaitu aspek keuangan dan non finansial, jangka panjang dan pendek, internal dan eksternal. Perusahaan menggunakan pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai jenis proses manajemen penting. Implementasi Balance Scorecard bergantung pada kebijakan organisasi.

Saat ini PT Megasari Makmur masih menggunakan alat ukur kinerja tradisional yang lebih menekankan pada keuangan. Berdasarkan latar belakang ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengecek apakah strategi perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan visi dan misinya atau tidak, juga untuk merancang bagaimana Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat untuk melengkapi alat ukur yang ada yang hanya fokus pada Profitabilitas dengan dimensi aspek baru dimana perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Berdasarkan metode tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan telah dilakukan sesuai dengan visi dan misinya namun dalam prosesnya tetap berjalan dengan baik. Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja accompany dimana perusahaan dapat menerjemahkan strategi, visi, dan misi perusahaan agar setiap departemen di perusahaan dapat memenuhi tujuan perusahaan dimana pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci: balanced scorecard, kinerja, strategi, visi dan misi.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRACT

Balance scorecard is a tool to write scores of balanced performance between each two aspects which are financial and non-financial, long and short terms, internal and external. The company use scorecard measurement to produce different kind of important management process. Implementation of Balance Scorecard depend on the organization policy.

At present PT Megasarai Makmur still using a traditional performance measurement tool that more emphasized on financial. Based on this background, the purpose of this research are to check whether the company strategy has been implemented according to its vision and mission or not, also to design how Balanced Scorecard could be used as a tool to complete existing measurement tool which focus only on profitability with the new dimension aspects where the company can increase its competitiveness.

This research using qualitative descriptive research method. Based on that method we can concluded that the company strategy has been done according to its vision and mission but in the process it still run well. The Balanced Scorecard could be used as a company performance measurement tool where it can translate the company strategy, vision, and mission in order each department in the company can fulfill the company goal where at the end they can increase the company performance.

Keyword: balanced scorecard, performance, strategy, vision dan mission.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan ridho-nya maka Tesis dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja PT Megasari Makmur Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard**” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana – Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Anna Wulandari, SE, MM, selaku pembimbing Program Magister Manajemen STIE IPWIJA yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyusunan Tesis
2. Dr. Suyanto, SE, MM, selaku ketua STIE IPWIJA
3. Civitas Akademi STIE IPWIJA.
4. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE IPWIJA.
5. Pimpinan dan staf PT Megasari Makmur.
6. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.
7. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan pada susunan tesis sehingga kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan penulisan laporan penelitian di



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kemudian hari. Namun demikian, penulis tetap berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Terima kasih.

Jakarta, September 2017

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Surat Pernyataan	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing	iii
Pengesahan Tesis	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Manajemen Strategik	10
2.1.2. Pengertian dan Konsep Balanced Scorecard	15
2.1.3. Konsep BSC	16
2.1.3.1. BSC sebagai Sistem Pengukuran yang Mengarahkan Kinerja	16
2.1.3.2. BSC sebagai Sistem Manajemen Strategik	20
2.1.3.3. BSC Menerjemahkan Visi dan Strategi Menjadi Aksi	23
2.1.3.4. BSC sebagai Alat Memetakan Strategi	25
2.1.3.5. BSC sebagai Alat Penghubung Aset Tak Berwujud dengan Nilai Pemegang Saham	27
2.1.4. Membangun Bsc	29
2.1.5. Kelebihan Bsc	33
2.1.6. Yang Perlu Diperhatikan Dalam Bsc	35



2.1.7. Keunggulan Balanced Scorecard.....	39
2.1.8. Perspektif dalam Balanced Scorecard	40
2.1.9. Kinerja Perusahaan	43
2.1.10. Strategy Map	44
2.1.11. Analisis Lingkungan Perusahaan SWOT	45
2.2. Penelitian Terdahulu	48
2.3. Kerangka Pemikiran.....	51
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	53
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	53
3.2. Desain Penelitian	54
3.2.1. Tipe Penelitian	54
3.2.2. Alur Penelitian	54
3.2.3. Alasan Pemilihan Analisis Kualitatif	55
3.3. Operasionalisasi Variabel	56
3.4. Metode Pengumpulan Data	58
3.5. Pengujian Data	59
3.5.1. Validitas	59
3.5.2. Reliabilitas	60
3.5.3. Triangulasi	61
3.6. Metode Analisis	61
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
4.1. Hasil Penelitian	64
4.1.1. Gambaran Obyek Penelitian	64
4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	66
4.1.3. Analisis SWOT	75
4.1.4. Faktor Keberhasilan Kritis (Critical Success Factor).....	77
4.2. Pembahasan	80
4.3. Implikasi Manajerial	87
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Saran	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Komponen Kunci Strategi Korporasi, Bisnis dan Pemasaran	14
Tabel 2.2.	The Balanced Scorecard Links Performance Measure.....	18
Tabel 2.3.	Perspective in Balanced Scorecard.....	19
Tabel 2.4.	Managing Strategy Four Proses.....	21
Tabel 2.5.	Visi & Mision Strategy.....	24
Tabel 2.6.	The Personal Scorecard.....	25
Tabel 2.7.	Improve Shareholder Value	26
Tabel 2.8.	Sustained Shareholder Value.....	35
Tabel 2.9.	Statement of Vision.....	31
Tabel 2.10.	Lima prinsip yang mentransformasikan BSC.....	36
Tabel 2.11.	Penetapan empat strategi dalam analisis SWOT.....	46
Tabel 3.1.	Schedule Penyusunan Penelitian.....	53
Tabel 3.2.	Operasional Variabel BSC	57
Tabel 4.2.	Kategori Produk Obat Nyamuk Aerosol.....	67
Tabel 4.3.	Kategori Produk Obat Nyamuk Elektrik.....	67
Tabel 4.4.	Kategori Produk Obat Nyamuk Bakar.....	68
Tabel 4.5.	Kategori Produk Tissue Basah.....	68
Tabel 4.6.	Kategori Produk Pengharum Ruangan Otomatis	69
Tabel 4.7.	Kategori Produk Lem Tikus	69
Tabel 4.8.	Kategori Produk Pengharum Mobil	70
Tabel 4.9.	Kategori Produk Kapur Barus / Kamper.....	70
Tabel 4.10.	Kategori Produk Cairan Pemutih Pakaian	71



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Pertumbuhan PT Megasari Makmur	3
Gambar 1.2. Customer Complain PT Megasari Makmur.....	3
Gambar 1.3. Kecelakaan Kerja (Safety) PT Megasari Makmur	4
Gambar 3.3. Analisis Pengukuran Kinerja PT Megasari Makmur.....	63
Gambar 4.11.Peta Strategi PT Megasari Makmur.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Akte Pendirian Perusahaan.....	93
Lampiran 2.	Pengesahan Akte Pendirian Perusahaan Menteri Kehakiman....	96
Lampiran 3.	Struktur Organisasi.....	97
Lampiran 4.	Presentasi Open House ke 3.....	98
Lampiran 5.	Presentasi Open House ke 6.....	99
Lampiran 6.	Visi & Misi.....	102
Lampiran 7.	Tabloit NERACA, Jakarta Rabu, 20/08/2014,.....	104
Lampiran 8.	Majalah <i>Marketeers</i> edisi Mei 2016.....	107
Lampiran 9.	Godrej Perketat Persaingan dengan Unilever June 8, 2016	116
Lampiran 10.	Pesan Penting POSH,.....	119
Lampiran 11.	Global Volunteering Day dan Donor Darah.....	120
Lampiran 12.	T O C,.....	122

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing perusahaan, dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif, dan komprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja memegang peranan yang penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan. Pengukuran tersebut diharapkan mampu mentranslasikan misi dan strategi perusahaan kedalam sekumpulan parameter bisnis yang dapat mewakili performa organisasi.

Visi adalah pernyataan yang mendefinisikan tujuan jangka pendek hingga jangka panjang perusahaan. Visi perusahaan memberikan sebuah gambaran yang jelas mengenai masa depan perusahaan kearah yang dituju. Selain itu visi memberikan pengertian kepada setiap individu mengenai bagaimana dan alasan mengapa individu tersebut layak membantu dan mendukung perusahaan dalam kegiatannya.

Misi adalah pernyataan yang fokus pada kebutuhan internal perusahaan dan mendefinisikan alasan untuk eksistensi perusahaan tersebut. Misi perusahaan memberikan titik awal/dasar dengan memperjelas mengapa suatu perusahaan didirikan dan bagaimana perusahaan tersebut menempatkan diri dalam industrinya. Misi dan core value (nilai otentik dan original yang harus dipelihara



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dan dipertahankan di tengah arus perubahan) biasanya tidak berubah dengan berlalunya waktu.

Sedangkan strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat, yang dikembangkan dan terus berubah dengan berlalunya waktu karena selalu menyesuaikan diri dengan kemampuan internal serta perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal. Sistem pengukuran kinerja manajemen tradisional yang umum dilakukan lebih menekankan pada aspek keuangan, padahal pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada tolok ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan (Niven, Paul R., 2006), beberapa diantaranya:

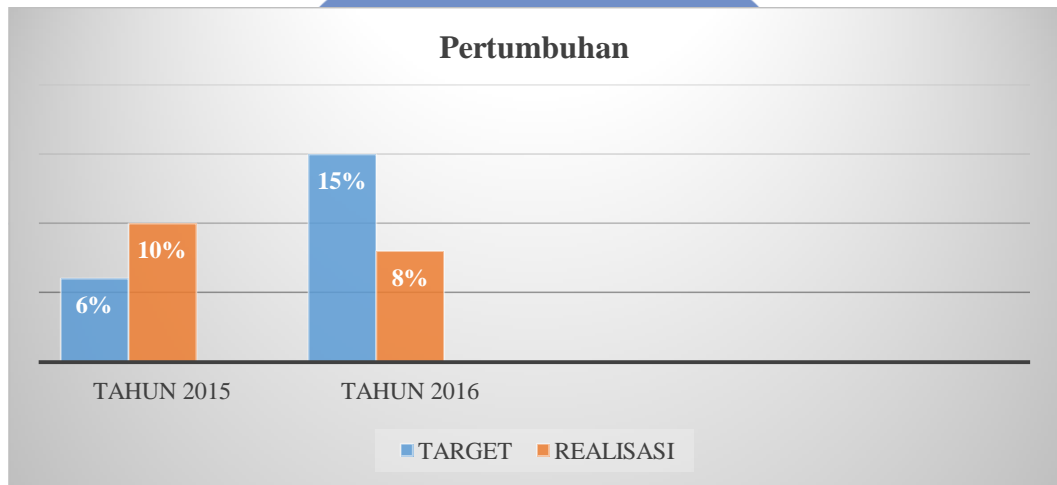
1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer dapat mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan dimasa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.

2. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun kearah tujuan perusahaan. PT Megasari Makmur merupakan perusahaan Home and Personal Care terkemuka di Indonesia, adalah salah satu anak perusahaan Godrej Group Company yang berkedudukan di Mumbai India.

Kondisi industri Home and Personal Care yang terjadi di Indonesia saat ini tentunya juga dirasakan oleh PT Megasari Makmur, dimana perusahaan menghadapi tingginya persaingan pasar di Indonesia.

Gabar 1.1

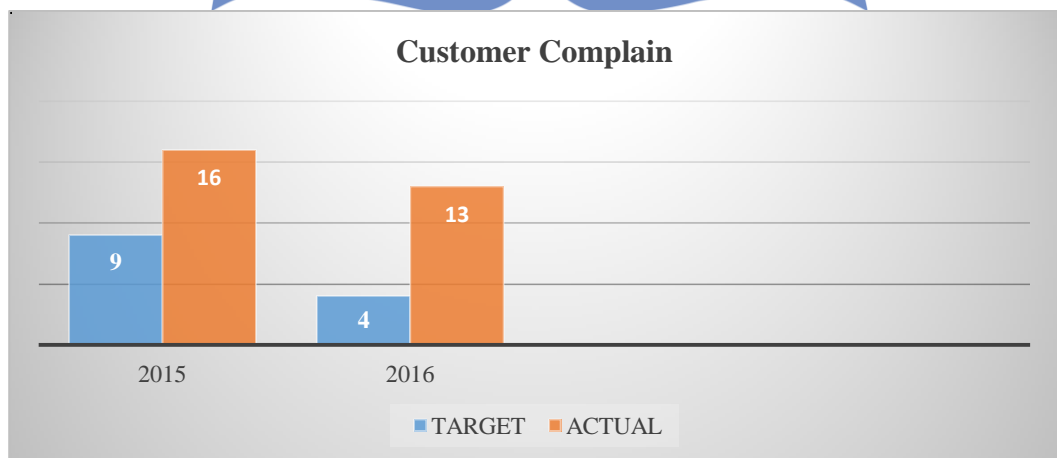
Pertumbuhan PT Megasari Makmur



Sumber : PT Megasari Makmur, 2017

Gambar 1.2

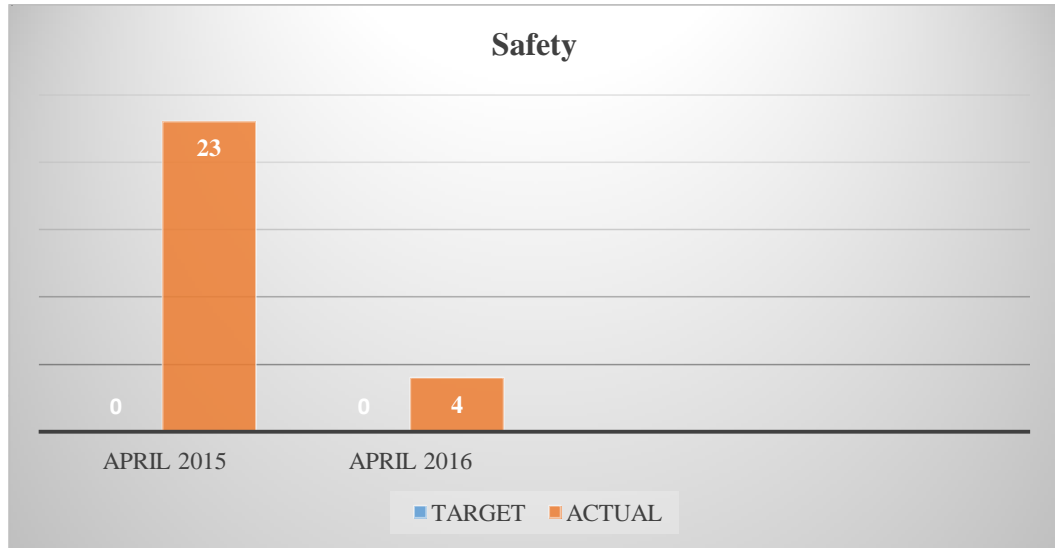
Customer Complain PT Megasari Makmur



Sumber : PT Megasari Makmur, 2017

Gambar 1.3

Kecelakaan Kerja (Safety) PT Megasari Makmur



Sumber : PT Megasari Makmur, 2017

Berdasarkan kondisi-kondisi tersebut maka pembuatan strategi perusahaan merupakan hal yang paling penting dalam menjalankan operasional usaha untuk mencapai keunggulannya. Untuk itu perusahaan melakukan terobosan baru dalam membuat strategi bisnisnya, dimana hal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan survive di pasar industri Home and Personal Care. Untuk menjalankan strategi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, maka ada beberapa perangkat yang harus disiapkan perusahaan agar implementasi dari strategi tersebut sesuai dengan apa yang direncanakan. Saat ini perusahaan belum menemukan cara yang tepat dalam mengimplementasikan strateginya kedalam seluruh perangkat organisasi perusahaan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Metode ini menjelaskan bagaimana memobilisasi dan mengkombinasikan intangible dan tangible asset untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul.

Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur perusahaan melampaui ukuran keuangan dengan menerapkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan metode Balanced Scorecard yang akan dibangun ini menjadi hal yang penting karena selama ini kinerja perusahaan diukur berdasarkan kelompok kerja, sehingga penilaian atas tiap perspektif dalam Balanced Scorecard belum maksimal. Diperlukan kelengkapan informasi dari sektor lain seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan, dan sebagainya sehingga dapat diketahui keadaan keseluruhan dari perusahaan. Selain itu pengumpulan informasi mengenai kinerja di PT Megasari Makmur selama ini masih terdapat beberapa kelemahan, sehingga kurang maksimal dalam mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan oleh pihak manajemen.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (driver) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi dengan memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif dalam memberi kerangka kerja bagi Balanced Scorecard. Proses



pembangunan Balanced Scorecard menjelaskan dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting dari tujuan strategis. Kemudian tujuan dan ukuran strategis Balanced Scorecard dikomunikasikan keseluruh organisasi. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Oleh karena itu, perlu dibangun sebuah sistem pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat

diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana Strategi yang dilakukan untuk mencapai Visi dan Misi PT Megasari Makmur?
2. Bagaimana kinerja PT Megasari Makmur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini untuk mendapatkan bukti empiris mengenai konsep Balanced Scorecard yaitu:

1. Untuk mengetahui sejauh mana strategi yang dilakukan untuk mencapai visi dan misi PT Megasari Makmur.



2. Untuk mengetahui apakah kinerja PT Megasari Makmur sudah sesuai dengan perancangan Balanced Scorecard.

1.4. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat-manfaat dilakukannya penelitian:

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategik khususnya mengenai penilaian kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi dan bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian lanjutan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
2. Manfaat praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan perusahaan untuk menentukan kebijakan penerapan strategi berdasarkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan guna



meningkatkan kinerja organisasi melalui empat perspektif utama dalam *balanced scorecard*.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu sebagai berikut:

Bab 1.

Pendahuluan;

Merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2.

Kajian Pustaka.

Bab ini berisi tentang penjabaran dan penjelasan dasar-dasar penelitian yang berasal dari teori yang diperoleh melalui literature yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti dan penelitian terdahulu yang relevan serta pembuatan kerangka berfikir. Dalam tinjauan teoritis tersebut berisi tentang konsep dasar *balanced scorecard* serta perspektifnya dan juga penjelasan lebih lanjut terhadap proses strategis yang ada pada saat perancangan termasuk *cascading* dan *alignment* dan juga proses perancangan *balanced scorecard*.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Bab 3.

Metodologi Penelitian.

Bab ini berisi tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian, antara lain mengenai tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab 4.

Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Bab ini berisi hasil penelitian berupa gambaran umum perusahaan, analisis posisi perusahaan dan analisis balanced scorecard dilanjutkan dengan pembahasan hasil penelitian serta implikasi manajerial.

Bab 5.

Kesimpulan dan Saran.

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategik

Menurut Blocher, Chen & Lin (2000) strategi adalah: *“a set of policies, procedures, and approaches to business that produce long term success”*. Wheelen dan Hunger (2000) menyatakan *“a strategy of a corporation forms a comprehensive master plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives”*. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi berhubungan dengan keputusan besar yang dihadapi perusahaan dimana keputusan tersebut yang akan menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan. Strategi juga membentuk pemahaman dasar tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai sukses di lingkungan yang serba kompetitif. Kesuksesan implementasi dari strategi tergantung kepada institusi, perusahaan dan keadaan ekonomi yang dihadapi ketika perusahaan menghadapi situasi tertentu. Prinsip dari strategi adalah sebagai berikut:

1. Understanding; Strategi harus mudah dipahami supaya setiap individu dalam suatu perusahaan dapat bekerja untuk tujuan yang sama.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Different Activities; Strategi merupakan pemilihan aktivitas yang berbeda dibandingkan dengan kompetitornya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.
3. Trade-off; Strategi yang efektif membutuhkan trade-off dalam kompetisi. Strategi lebih kepada pilihan “ apa yang tidak boleh dilakukan daripada “ apa yang boleh dilakukan.” Organisasi tidak dapat bersaing secara efektif dengan cara memaksakan segala hal kepada karyawan, lebih baik menerapkan apa yang tidak boleh dilakukan dalam perusahaan, dengan begitu strategi dapat dijalankan oleh seluruh bagian dalam perusahaan.
4. Fit; Aktivitas yang dipilih harus tepat / sesuai satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan
5. Continuity; Strategi bukan merupakan pola yang konstan, tetapi merupakan kelanjutan dari pola – pola yang ada sebelumnya. Perubahan strategi yang ada harus bisa berasimilasi dengan strategi yang sedang dijalankan, misalnya teknologi baru.
6. Various Thought Processes; Strategi tidak hanya melibatkan analisa yang terperinci atas suatu data namun juga melibatkan konsep pengetahuan terhadap perusahaan, industri, pangsa pasar, dan lainnya,

Menurut Hadari Nawawi (2005: 148), pengertian manajemen strategik ada 4 (empat), yaitu sebagai berikut:



1. Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.
2. Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.
3. Manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
4. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (VISI) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (MISI) dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Strategi terbagi menjadi tiga kelompok utama, yaitu sebagai berikut (Husein Umar, 2010 : 17):

- a. Strategi korporasi, yaitu strategi yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan.

- b. Strategi Bisnis Unit, yaitu strategi yang dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi pada persaingan produk/jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Umumnya menekankan pada peningkatan laba dan penjualan dengan mengimplementasikan salah satu dari strategi overall, cost leadership atau diferensiasi.
- c. Strategi Fungsional, yaitu strategi pengoptimalisasian sumberdaya produktifitas.

Menurut Sofjan Assauri (2012), strategi yang disusun oleh sebuah perusahaan harus memenuhi 5 (lima) komponen utama, yaitu :

1. Lingkup, mencakup jumlah dan jenis industry, lini produk dan segmen pasar persaingan.
2. Tujuan dan sasaran, mencakup bagaimana strategi tersebut dapat dirinci dan dieksekusi pada satu atau lebih dimensi kinerja, seperti prosentasi pertumbuhan, kontribusi laba, return on investment (ROI).
3. Pengalokasian sumber daya, bahwa setiap organisasi memiliki keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan sehingga perlu disiapkan suatu strategi untuk menetapkan suatu keputusan, bagaimana dapat dicapainya dan dialokasikannya sumberdaya tersebut.
4. Pengidentifikasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menetapkan strategi yang menspesifikan bagaimana organisasi akan

bersaing dalam setiap bisnis dengan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan melebihi para pesaingnya.

5. Sinergi, seluruh elemen organisasi saling melengkapi dalam proses bisnisnya.

Setiap tingkatan strategi harus memenuhi kelima komponen kunci utama.

Masing-masing tingkatan strategi memiliki komponen kunci utama yang berbeda-beda. Komponen Kunci Strategi pada tingkatan Korporasi, Bisnis dan Pemasaran pada tabel berikut:

Tabel 2.1.
Komponen Kunci Strategi Korporasi, Bisnis dan Pemasaran

Komponen Strategi	Strategi Korporat	Strategi Bisnis	Strategi pemasaran
Cakupan	<ul style="list-style-type: none"> - Domain korporat, bisnis apa yang digeluti. - Strategi pengembangan korporat. - Diversifikasi konglomerasi. - Strategi vertical - Akuisisi dan kebijakan divestasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Business domain <i>'which product market should we be in within this business or industry'</i> - Business development strategy, concentric diversification (<i>new product for existing customer or new customer for existing product</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Target market definition - Product-line depth and breath. - Branding policies. - Product market development plan - Line extention and product elimination plans
Tujuan dan sasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Objektif korporasi teragregasi menyeluruh antar bisnis. - Revenue growth - Profitability - ROI - Contribution to other stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrained by corporate goals - Objectives aggregated across product-market entries in the business unit, sales growth, new product or market growth, etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrained by corporate and business goals - Objectives for a specific product-market entry, sales, market share, contribution margin etc
Alokasi sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> - Alokasi antar bisnis di dalam portofolio korporasi. - Alokasi antar fungsi dibagi oleh beberapa bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation among product-market entries in the business unit. - Allocation across functional departments within the business unit 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation across component of the marketing plan (elemen of the marketing mix) for a specific product-market entry.
Sumber-	<ul style="list-style-type: none"> - Primarily through 	<ul style="list-style-type: none"> - Primarily through 	<ul style="list-style-type: none"> - Primarily through

sumber keunggulan bersaing	superior corporate financial or human resources; more corporate R&D better organizational processes or synergies relative to competitors across all industries.	competitive strategy, business unit's competencies relative to competitors in its industry.	effective product positioning, superiority on one or more component of the marketing mix relative to competitors within a specific product-market.
Sumber-sumber sinergi	Shared resources, technologies, or functional competencies across business within the firm.	Shared resources (including favorable customer image) or functional competencies across product-market within an industry	Shared marketing resources, competencies, or activities across product-market entries.

Sumber : Mullins & Walker, *Marketing Management* edisi 6 hlm.42

2.1.2 Pengertian dan Konsep Balanced Scorecard

The Balanced Scorecard (BSC) telah mengubah kinerja banyak perusahaan di seluruh penjuru dunia. Sejak 1992, sistem manajemen kinerja ini telah membantu banyak manajemen puncak menentukan tujuan dan strategi perusahaan dan menerjemahkannya secara konkret ke dalam suatu set cara pengukuran. Apa yang telah membuatnya begitu sukses adalah bahwa BSC mampu menerjemahkan strategi ke dalam sebuah proses yang bukan hanya menjadi milik manajemen puncak, namun juga setiap individu pada setiap level di dalam perusahaan. Setiap pegawai mengetahui bukan hanya “apa” yang harus dilakukannya, namun juga “mengapa” dia melakukan itu. Namun yang lebih penting lagi adalah bahwa BSC tidak melulu memandang strategi dalam kaitan aspek finansial semata, namun juga aspek tiga “tambahan” lain yaitu:

- 1) hubungan dengan pelanggan,
- 2) proses internal, serta
- 3) pembelajaran dan pertumbuhan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Banyak pihak percaya, bahwa ketiga aspek tambahan tersebut bukanlah hal yang benar-benar baru. Namun sebagai sebuah kerangka pemikiran, dunia harus mengakui bahwa Robert S. Kaplan, seorang profesor akunting pada Harvard Business School, beserta David P. Norton, seorang konsultan teknologi informasi, yang telah berjasa merumuskan konsep pemikiran tersebut sehingga menjadi sebuah sistem yang dapat menjadi acuan bagi perusahaan-perusahaan yang ingin menerapkan sistem ini secara sistematis.

Konsep itu sendiri merupakan pemikiran yang tidak statis dan tidak pula bersifat sekali-jadi. Sejak pertama kali muncul dalam artikel di Harvard Business Review pada edisi Januari-Februari 1992, Kaplan dan Norton secara evolutif berdasarkan bukti-butkri empirik dari pengalaman-pengalaman perusahaan-perusahaan yang disurvei dalam penerapan konsep ini, telah memoles dan mempertajam konsep ini dari tahun ke tahun hingga yang mutakhir konsep ini semakin lengkap dengan konsep *Strategy-focused Organisation* (SFO). Tulisan ini berusaha memotret dan mengintegrasikan evolusi pemikiran Kaplan dan Norton tersebut dari sumbernya yang asli, yaitu artikel-artikel dan buku-buku yang ditulis oleh mereka berdua terkait dengan BSC.

2.1.3. KONSEP BSC

2.1.3.1. BSC sebagai Sistem Pengukuran yang Mengarahkan Kinerja

Kaplan dan Norton (1992) mengatakan kepada para eksekutif senior: “What you measure is what you get“. Secara singkat ungkapan tersebut ingin



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

mengatakan bahwa sistem pengukuran kinerja betul-betul akan mempengaruhi kinerja dan perilaku individu-individu di dalam perusahaan.

Masalahnya, perspektif apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja? Ketika awal era industrialisasi, secara tradisional orang merasa cukup dengan ukuran-ukuran akuntansi keuangan seperti return on investment (ROI) atau earnings per share (EPS). Namun pengukuran perspektif keuangan saja ternyata tidak memuaskan. Orang juga mulai memerlukan informasi yang berkaitan dengan kinerja operasional. Bahkan ada sebagian orang yang mengatakan “Lupakan saja pengukuran perspektif keuangan. Fokuskan upaya pada perbaikan operasional seperti siklus waktu dan tingkat kerusakan produk. Pada akhirnya ini akan berdampak juga pada perspektif finansial.”

Jelas bahwa pengukuran tunggal tidak lagi mencukupi. Ibarat seorang sopir yang tengah mengendarai mobil, tidak cukup dengan dashboard yang hanya menunjukkan pengukuran bahan bakar. Dia juga memerlukan petunjuk pengukuran kecepatan, temperatur mesin, putaran mesin, dan sebagainya. Inilah yang kemudian melatarbelakangi Kaplan dan Norton merumuskan konsep pengukuran kinerja yang dinamakan The Balanced Scorecard (BSC). Keseimbangan (balanced) di sini menunjuk pada adanya kesetimbangan pada perspektif-perspektif yang akan diukur, yaitu antara perspektif keuangan dan perspektif nonkeuangan sebagai berikut:

1. Perspektif pelanggan, yaitu untuk menjawab pertanyaan bagaimana customer memandang perusahaan.

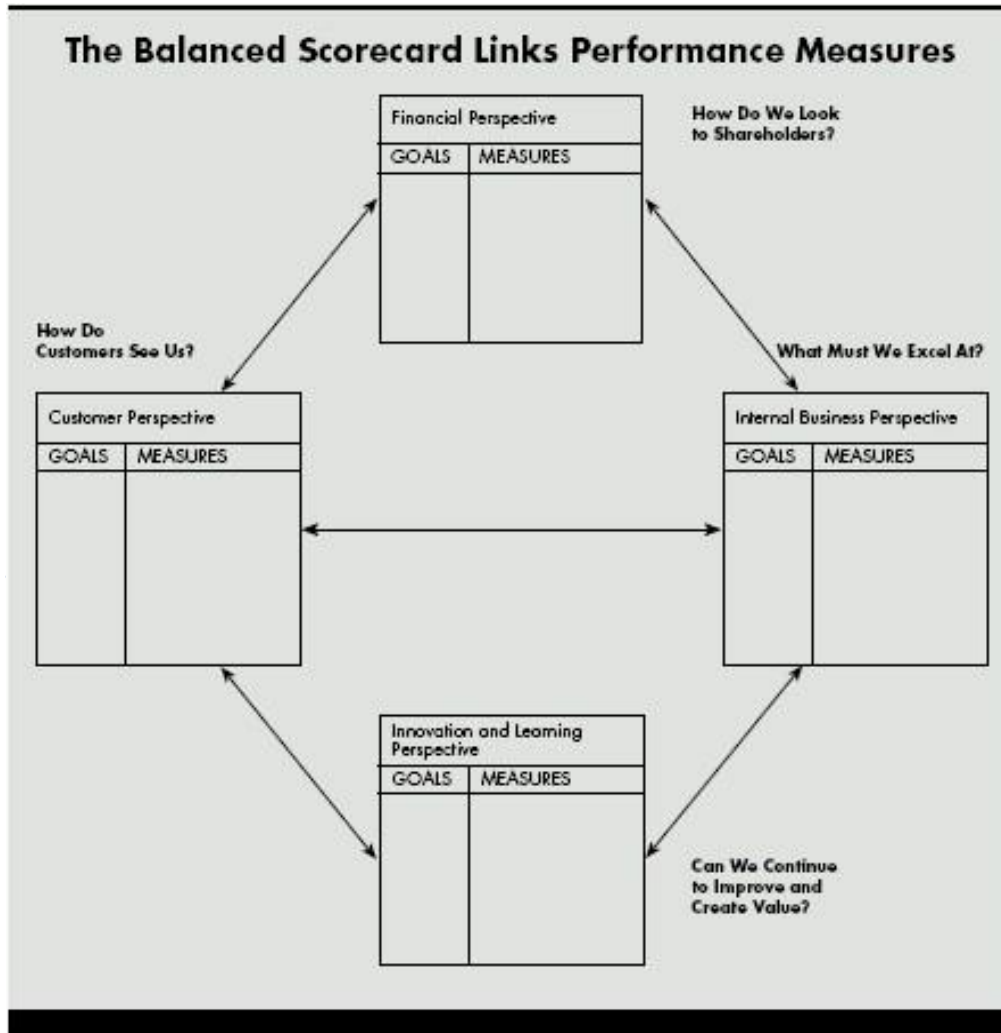


2. Perspektif internal, untuk menjawab pertanyaan pada bidang apa perusahaan memiliki keahlian.
3. Perspektif inovasi dan pembelajaran, untuk menjawab pertanyaan apakah perusahaan mampu berkelanjutan dan menciptakan value.
4. Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan bagaimana perusahaan memandang pemegang saham.

Kaplan dan Norton menggambarkan keseimbangan hubungan-hubungan perspektif pengukuran-pengukuran tersebut sebagai berikut:

Tabel 2.2.
The Balanced Scorecard Links Performance Measure.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Selanjutnya Kaplan dan Norton memberikan contoh tujuan-tujuan dan pengukuran kinerjanya untuk keempat perspektif tersebut pada sebuah perusahaan manufaktur sebagai berikut:

Tabel 2.3.
Perspective in Balanced Scorecard

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Financial Perspective		Customer Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow	New products	Percent of sales from new products
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division	Responsive supply	Percent of sales from proprietary products
Prosper	Increased market share and ROE	Preferred supplier	On-time delivery (defined by customer)
		Customer partnership	Share of key accounts' purchases
			Ranking by key accounts
			Number of cooperative engineering efforts
Internal Business Perspective		Innovation and Learning Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition	Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield	Manufacturing learning	Process time to maturity
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency	Product focus	Percent of products that equal 80% sales
New product introduction	Actual introduction schedule vs. plan	Time to market	New product introduction vs. competition

Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Terlihat dalam contoh tersebut, bagaimana pengukuran secara spesifik dihubungkan pada tujuan-tujuan perusahaan. Pada umumnya misi perusahaan berbicara secara umum mengenai pelanggan. Namun dengan BSC, tujuan dan pengukurannya dibuat dengan lebih rinci dengan memperhitungkan ekspektasi pelanggan terkait dengan waktu, kualitas, kinerja produk, dan biaya. Demikian pula dengan proses internal, secara rinci memusatkan pada kompetensi inti, proses, keputusan, serta tindakan-tindakan yang berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Sedangkan inovasi dan pembelajaran menunjukkan keberhasilan masa depan. Perspektif ini mengukur perbaikan terus-menerus terhadap produk dan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber .
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

proses yang sedang berjalan yang memunculkan produk-produk baru serta meningkatkan kemampuan perusahaan.

Dengan kombinasi berbagai perspektif tersebut, menjadikan pengukuran kinerja bukan lagi semata domain dari direktur keuangan atau controller, namun juga orang-orang di lini bisnis yang mengetahui secara persis operasional yang berlangsung dalam perusahaan. Juga, pengukuran bukan lagi bersifat satu arah dan bertujuan sebagai pengendalian, namun bersifat multi arah dimana setiap bagian dan individu dalam perusahaan mengetahui visi perusahaan dan tujuan pada setiap level serta menetapkan sistem yang membantunya mengukur kinerja yang harus dilakukan dalam mencapai visi dan tujuan tersebut. Inilah mengapa BSC menjadi sistem pengukuran yang mendorong kinerja.

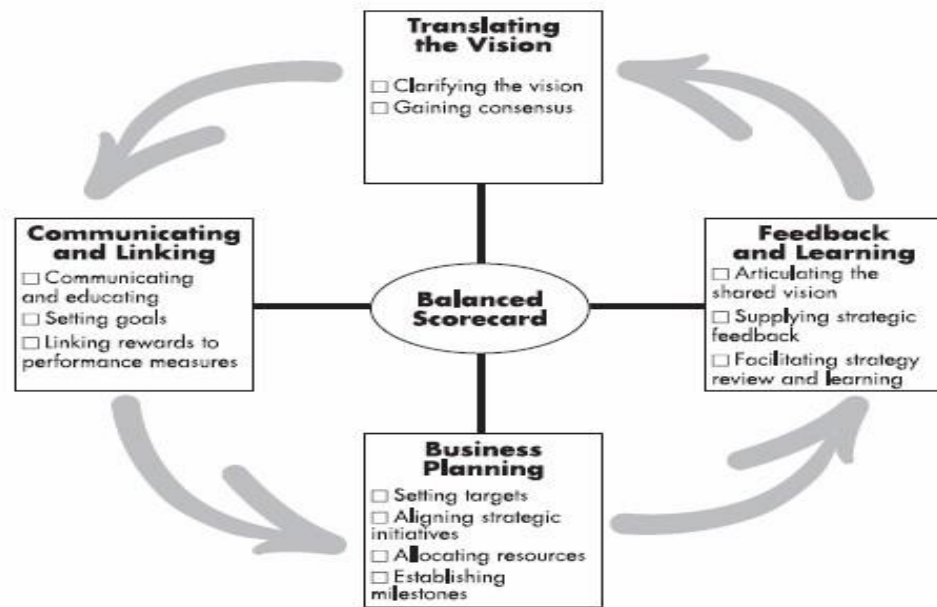
2.1.3.2. BSC sebagai Sistem Manajemen Strategik

Penerapan BSC dari tahun ke tahun mengalami pengayaan manajerial. Banyak perusahaan yang menerapkan konsep ini mendapatkan manfaat bahwa adanya gap antara strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek yang selama ini ada dapat diatasi dengan BSC. Selama ini sebagian besar sistem pengendalian manajemen didasarkan pada pengukuran dan target finansial, yang jarang sekali terkait dengan jangka panjang. Sementara, menurut Kaplan dan Norton (1996a), BSC membantu manajemen melakukan empat proses manajemen baru yang menghubungkan antara strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek.

Keempat proses tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4.
Managing Strategy Four Proses

Managing Strategy: Four Processes



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Proses pertama – menerjemahkan visi

Membantu para manajer membangun suatu konsensus di sekitar strategi dan visi organisasi. Meskipun maksud para manajemen puncak itu baik, namun banyak pernyataan visi seperti “menjadi terbaik di kelasnya,” “menjadi penyalur nomor satu,” atau suatu “organisasi yang diberdayakan” tidak dengan mudah dapat diterjemahkan dengan terminologi operasional yang oleh karenanya juga tidak mudah dilaksanakan oleh individu di dalam perusahaan. Dengan BSC, visi dan strategi diterjemahkan dengan suatu set tujuan dan pengukuran yang integratif, disetujui oleh para eksekutif senior dan menggambarkan arah jangka panjang menuju sukses.



Proses yang kedua - berkomunikasi dan menghubungkan

Membantu para manajer mengkomunikasikan strategi mereka ke seluruh organisasi dan menghubungkannya ke sasaran hasil individu dan per departemen. BSC memberikan cara bagi para manajer untuk memastikan bahwa semua tingkatan di dalam organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa sasaran individu serta departemen tidak ‘lari’ dari strategi tersebut.

Proses yang yang ketiga – perencanaan bisnis

Memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan bisnis mereka dengan rencana keuangan. Hampir semua organisasi menerapkan berbagai program perubahan, bersama para ahli, guru, dan konsultan masing-masing, bersaing untuk mendapatkan perhatian, energi, dan sumber daya dari eksekutif senior. Para manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan prakarsa yang berbeda itu untuk mencapai tujuan strategik mereka. Situasi seperti ini akan mengantarkan perusahaan pada kekecewaan atas hasil program-program tersebut. Dengan BSC, para manajer dapat melihat program mana yang dapat menjadi prioritas sumber daya, yaitu hanya program yang mengarah pada tujuan strategik perusahaan.

Proses yang keempat – umpan balik dan pembelajaran.

Memberikan perusahaan kapasitas untuk apa yang disebut dengan pembelajaran strategik. Secara tradisional, umpan balik yang ada dan proses review memusatkan pada apakah – perusahaan, departemen, atau individu karyawannya sudah memenuhi target atau tujuan finansialnya. Namun dengan BSC, suatu perusahaan dapat memonitor akibat jangka pendek dari ketiga



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber .
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

perspektif lainnya yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dan mengevaluasi strategi dipandang dari sudut kinerja terakhir BSC dengan demikian dapat memungkinkan perusahaan memodifikasi strateginya secara real time.

2.1.3.3. BSC Menerjemahkan Visi dan Strategi Menjadi Aksi

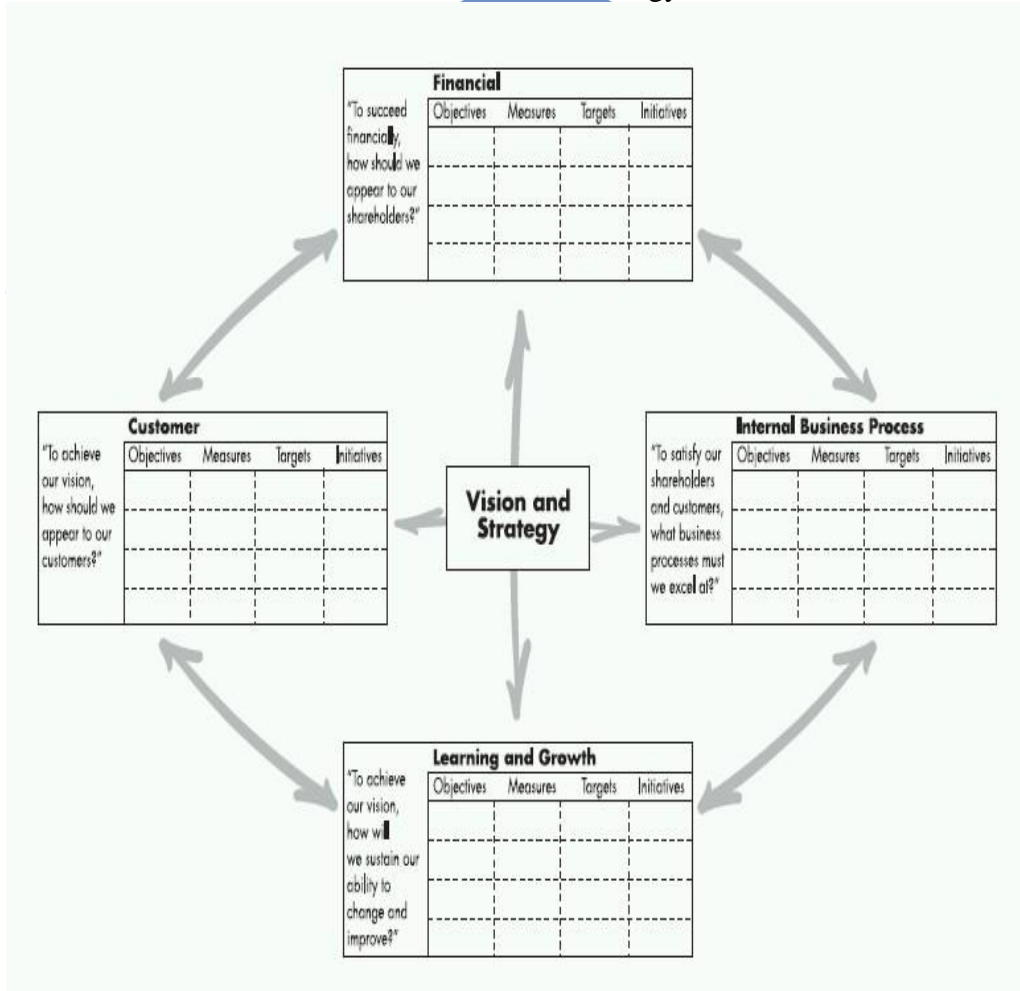
Di atas telah disebutkan adanya gap antara pernyataan visi dan misi dengan kebutuhan aktual setiap individu di dalam perusahaan untuk bertindak sesuai dengan visi dan misi tersebut. Boleh jadi seluruh manajemen dan karyawan perusahaan menyepakati salah satu pernyataan misi bahwa perusahaan “memberikan layanan yang prima kepada pelanggan yang setia”. Namun bukan tidak mungkin, dalam operasional sehari-hari terjadi perbedaan persepsi antara individu yang satu dengan yang lain ketika harus menerjemahkan “layanan yang prima”. Atau bisa jadi, akan terjadi perbedaan image antara individu satu dengan yang lain mengenai “pelanggan yang setia”. Artinya, pada umumnya pernyataan visi dan misi/strategi terlalu umum sehingga tidak memungkinkan setiap individu di dalam perusahaan untuk bertindak secara terukur dan standar.

Dengan BSC, manajemen senior di dalam perusahaan akan memiliki konsensus yang sama dalam penerjemahan visi dan strategi perusahaan serta setiap individu memahami ukuran-ukuran tindakan apa yang sesuai dengan visi dan strategi tersebut. Kaplan dan Norton (1996a) menggambarkan penerjemahan visi dan strategi tersebut dalam gambar berikut. Dalam gambar tersebut terlihat bagaimana visi dan strategi akan diterjemahkan dalam keempat perspektif,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

masing-masing dalam bentuk tujuan, ukuran, target, dan inisiatif untuk level perusahaan.

Tabel 2.5.
Visi & Mision Strategy



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Selanjutnya, tujuan, ukuran, target, dan inisiatif pada level perusahaan tersebut akan diturunkan lagi ke level departemen dan personal, dengan contoh sebagai berikut:

Tabel 2.6.
The Personal Scorecard

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

The Personal Scorecard

Corporate Objectives

- Double our corporate value in seven years.
- Increase our earnings by an average of 20% per year.
- Achieve an internal rate of return 2% above the cost of capital.
- Increase both production and reserves by 20% in the next decade.

Corporate Targets					Scorecard Measures	Business Unit Targets					Team/Individual Objectives and Initiatives
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	
Financial											
100	120	160	180	250	Earnings (in millions of dollars)						1.
100	450	200	210	225	Net cash flow						
100	85	80	75	70	Overhead and operating expenses						2.
Operating											
100	75	73	70	64	Production costs per barrel						
100	97	93	90	82	Development costs per barrel						
100	105	108	108	110	Total annual production						3.
Team/Individual Measures						Targets					
1.											
2.											
3.											4.
4.											
5.											
Name:											
Location:											

Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

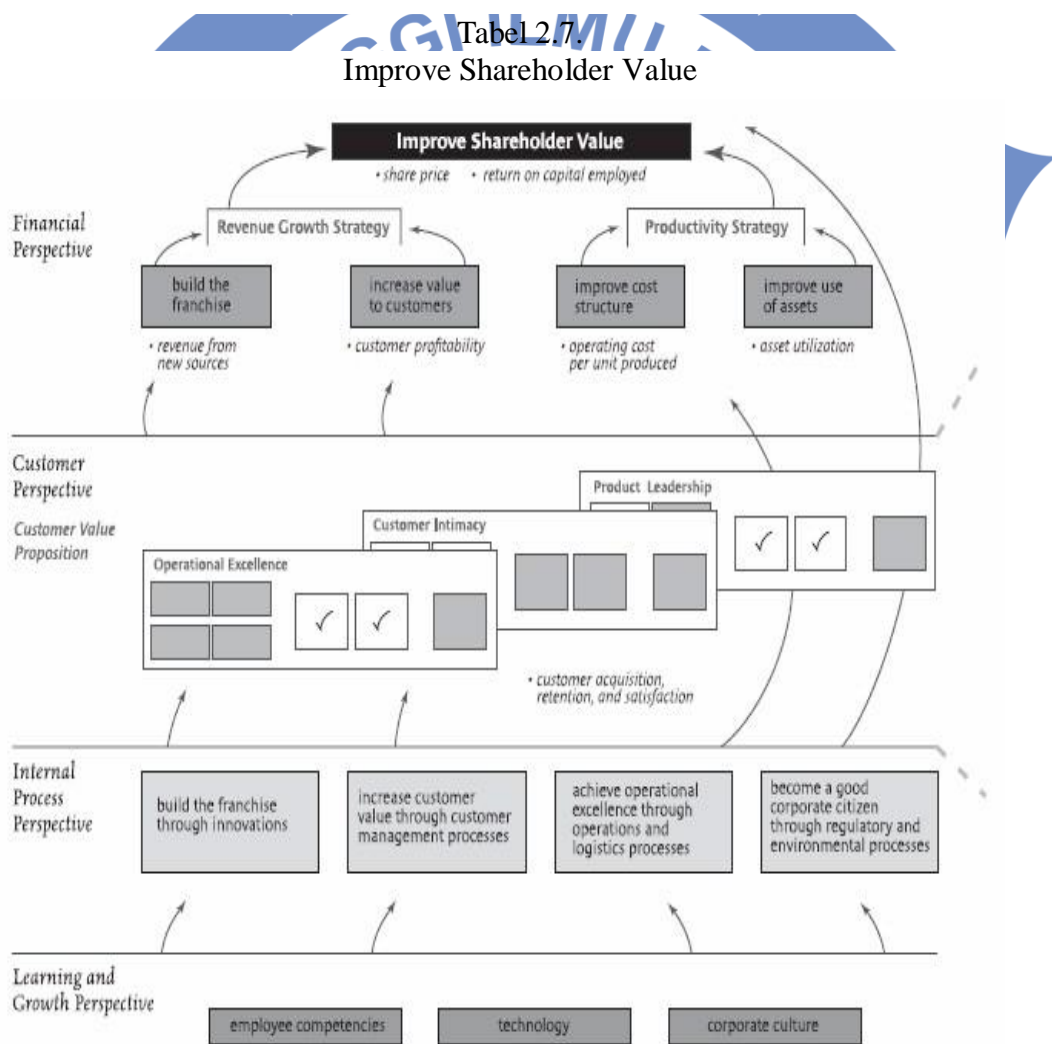
Personal scorecard ini menjadi alat bagi perusahaan dalam mengkomunikasikan tujuannya kepada individu atau tim yang melakukan pekerjaan di lapangan.

2.1.3.4. BSC sebagai Alat Memetakan Strategi

Pada uraian di atas telah dijelaskan bagaimana BSC menerjemahkan dan membuat keterhubungan antara visi dan strategi perusahaan pada level yang paling atas hingga level individu dalam bentuk tujuan-tujuan, ukuran-ukuran, target, dan inisiatif. Sampai pada titik ini, strategi belum dieksekusi. Ibarat satu kompi pasukan yang siap bertempur maka setiap individu dalam pasukan, dari komandan hingga anggota, telah menyepakati dan memahami strategi apa yang digunakan dalam peperangan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Namun untuk mengeksekusi strategi, akan lebih baik lagi apabila strategi dimaksud dapat divisualisasi dalam bentuk peta strategi. Sama halnya dengan yang dihadapi pasukan tersebut, perusahaan juga memerlukan peta strategi untuk menunjukkan pola hubungan sebab akibat di antara aspek-aspek dalam BSC secara visual. Kaplan dan Norton (2000) menunjukkan contoh bagaimana perusahaan dapat memetakan strategi sebagai berikut:



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Peta strategi di atas menunjukkan bagaimana perusahaan akan mengkonversi aset-aset yang dimilikinya ke outcome yang diharapkan. Pada gambar tampak



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

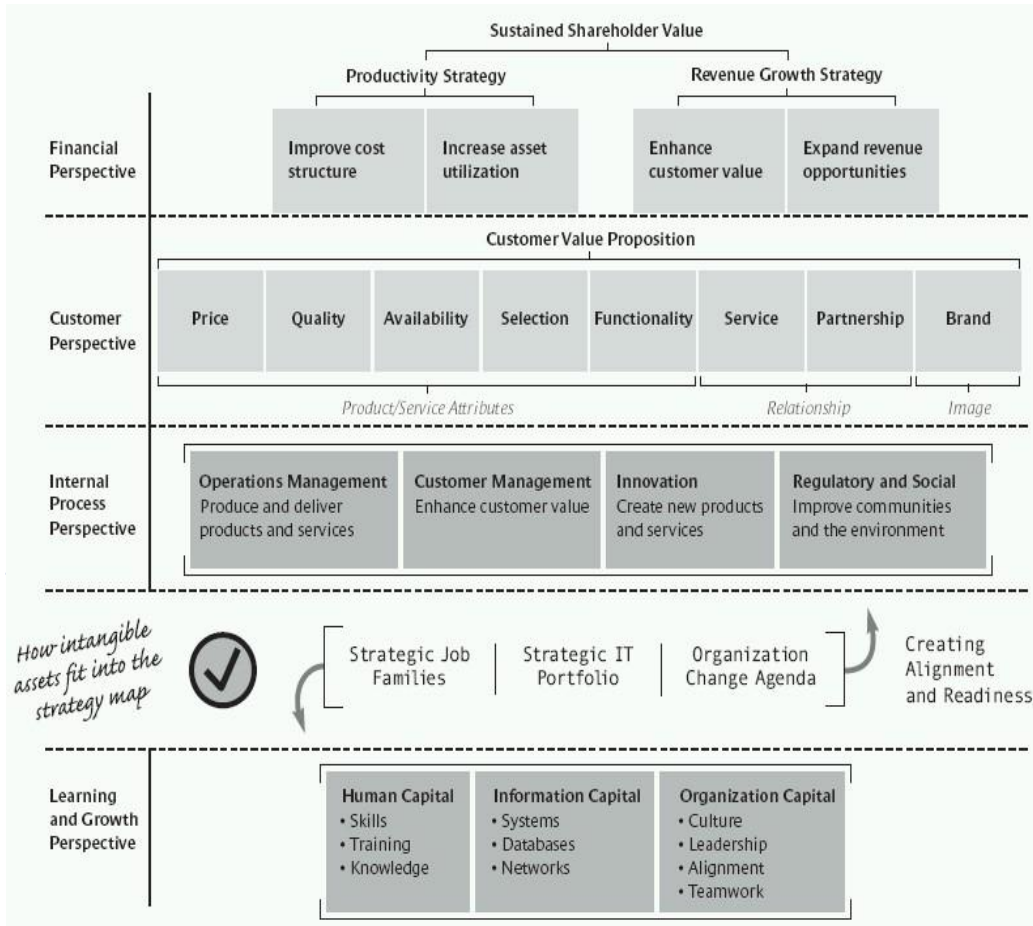
bagaimana pegawai memerlukan pengetahuan, ketrampilan, dan sistem (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) untuk membuat inovasi dan membangun strategi yang efisien (perspektif proses internal) sehingga mereka dapat memberikan nilai lebih kepada pasar (perspektif pelanggan), yang pada akhirnya akan meningkatkan return dan nilai pemegang saham (perspektif keuangan).

2.1.3.5. BSC sebagai Alat Penghubung Aset Tak Berwujud dengan Nilai Pemegang Saham

Peta strategi yang dibahas di atas bukan hanya menunjukkan pola hubungan sebab akibat antarperspektif, namun lebih jauh lagi dapat menunjukkan hubungan antara aset tak berwujud (*intangible asset*) dengan penciptaan nilai pemegang saham. Kaplan dan Norton (2004) menunjukkan keterhubungan tersebut dalam peta strategi berikut:

Tabel 2.8.
Sustained Shareholder Value

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Sebagaimana terlihat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada peta strategi di atas, Kaplan dan Norton mengidentifikasi tiga aset tak berwujud utama suatu perusahaan yaitu:

- 1) Human Capital,
- 2) Information Capital, dan
- 3) Organization Capital.

Ketiga aset ini tidak ternilai dengan sistem akuntansi yang tradisional. Padahal sudah tentu ketiga aset inilah justru yang secara kompetitif bisa menjadi



keunggulan karena sifatnya yang sulit untuk diimitasi. Ketiga aset tak berwujud ini harus terintegrasi dengan proses internal dan perlu dinilai seberapa kuat kapabilitasnya dalam menciptakan nilai pelanggan yang pada akhirnya menciptakan nilai pemegang saham.

2.1.4. Membangun BSC

Menghubungkan pengukuran dengan strategi merupakan inti dari keberhasilan proses pengembangan scorecard. Untuk itu menurut Kaplan dan Norton (1993) terdapat tiga pertanyaan kunci, yaitu:

1. Bila perusahaan berhasil mencapai visi dan strateginya, maka bagaimana perusahaan bisa terlihat berbeda:
 - di mata pemegang saham dan pelanggan?
 - dalam kaitan dengan proses internal?
 - dalam kaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan inovasi dan bertumbuh?
2. Apa faktor sukses kritical (critical success factors) untuk setiap perspektif dari keempat perspektif tersebut?
3. Apa pengukuran kunci yang akan memberitahu perusahaan bahwa dia telah mencapai faktor sukses tersebut sesuai dengan yang direncanakan?

Setiap organisasi bersifat unik sehingga cukup sulit untuk menyamaratakan tahap-tahap pengembangan BSC antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Namun Kaplan dan Norton (1993) memberikan gambaran umum mengenai bagaimana proyek pengembangan BSC dapat dilakukan, sebagai berikut:



1. Persiapan

Organisasi harus mendefinisikan terlebih dahulu unit bisnis di mana suatu scorecard level atas akan diterapkan. Unit bisnis ini secara umum ditandai dengan adanya pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan pelaporan keuangan tersendiri.

2. Interview: Putaran yang pertama

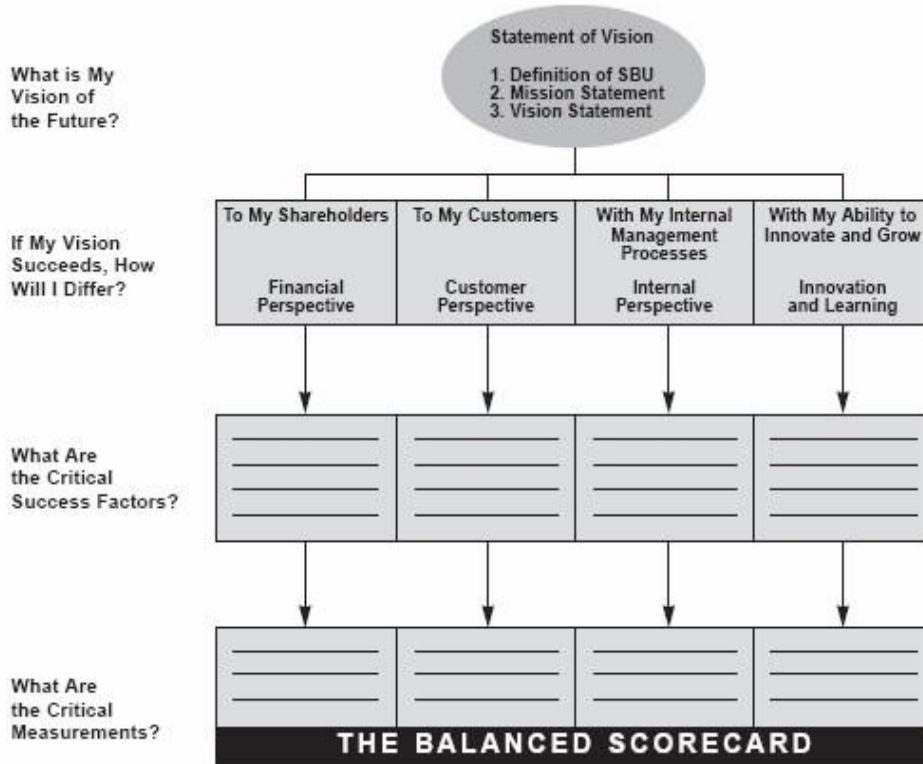
Masing-masing manajer senior di bisnis unit -biasanya antara 6 sampai 12 eksekutif- menerima materi yang berkaitan dengan penyusunan BSC seperti dokumen internal yang menguraikan visi perusahaan, misi, dan strategi. Facilitator BSC (baik konsultan dari luar maupun dari dalam perusahaan yang mengorganisir proyek) melakukan wawancara sekitar 90 menit terhadap masing-masing eksekutif senior untuk memperoleh masukan dari mereka mengenai tujuan strategis perusahaan dan atas proposal pengukuran BSC yang masih tentatif. Facilitator boleh juga mewawancarai beberapa pemegang saham untuk mendapatkan pemahaman mengenai harapan mereka terhadap kinerja keuangan perusahaan. Demikian juga terhadap beberapa pelanggan dan pemasok utama perusahaan.

3. Workshop Eksekutif: Putaran Pertama

Sekelompok manajemen puncak tersebut dibawa bersama-sama dengan facilitator untuk mengikuti proses pengembangan scorecard dengan mengacu pada diagram berikut ini:

Tabel 2.9.
Statement of Vision

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

Selama workshop, kelompok tersebut dapat berdebat mengenai statemen strategi dan misi yang diusulkan hingga dapat dicapai sebuah konsensus. Kelompok kemudian berpindah dari misi dan statemen strategi untuk kemudian menjawab 3 pertanyaan kunci di atas. Dokumentasi wawancara dengan pemegang saham, pelanggan, dan pemasok dapat disampaikan kepada kelompok tersebut untuk memberikan gambaran bagaimana ekspektasi para stakeholder. Setelah mendefinisikan faktor sukses kunci tersebut, kelompok kemudian merumuskan suatu BSC pendahuluan yang telah mengandung pengukuran untuk tujuan-tujuan strategis tersebut. Seringkali, kelompok mengusulkan jauh lebih banyak dari empat atau lima ukuran untuk masing-masing perspektif.



Pada tahap ini, tidak perlu membatasi aneka pilihan tersebut, walaupun bisa saja kelompok langsung memutuskan ukuran-ukuran yang dipandang memiliki prioritas rendah.

4. Interviews: Putaran Kedua

Facilitator meninjau ulang, memperkuat, dan mendokumentasikan keluaran dari workshop eksekutif di atas dan mewawancarai masing-masing eksekutif senior tentang BSC pendahuluan tersebut. Facilitator juga meminta pendapat tentang isu-isu yang mungkin muncul bila BSC jadi diterapkan.

5. Workshop Eksekutif: Putaran Kedua

Workshop putaran kedua ini tidak hanya melibatkan manajemen senior, namun juga manajemen tingkat menengah. Kembali lagi mereka berdebat mengenai visi dan strategi perusahaan, serta BSC pendahuluan yang telah dihasilkan dari tahap sebelumnya. Selanjutnya, para peserta bekerja di dalam kelompok, memberikan komentar dan merencanakan implementasinya. Pada akhir acara, peserta diminta untuk merumuskan sasaran untuk masing-masing dari ukuran yang diusulkan, termasuk tingkat keberhasilan yang ditargetkan demi peningkatan kinerja perusahaan.

6. Workshop Eksekutif: Putaran Ketiga

Kelompok eksekutif senior bertemu kembali untuk mencapai suatu konsensus final mengenai vision, tujuan, dan pengukuran yang dikembangkan dalam dua kali workshop sebelumnya; untuk kemudian menetapkan target untuk masing-masing ukuran; dan untuk mengidentifikasi program tindakan persiapan untuk mencapai target. Kelompok harus sepakat mengenai program implementasi



yang akan dijalankan, termasuk mengkomunikasikan scorecard kepada karyawan, mengintegrasikan scorecard ke dalam filosofi manajemen, dan mengembangkan sistem informasi untuk mendukung scorecard tersebut.

7. Implementasi

Suatu kelompok baru dibentuk untuk menyusun rencana implementasi scorecard, termasuk menghubungkan tiap ukuran dengan database dan sistem informasi, mengkomunikasikan scorecard ke seluruh organisasi, dan mendorong dan memfasilitasi pengembangan pengukuran hingga ke level unit kerja yang lebih rendah.

8. Review berkala

Setiap triwulan, kuartal, atau setiap bulan, laporan dari BSC disampaikan baik kepada manajemen puncak maupun ke unit-unit kerja untuk direview, didiskusikan dan ditindaklanjuti. Pengukuran-pengukuran BSC direview kembali setiap tahun sebagai bagian dari perencanaan strategik, penentuan sasaran, dan alokasi sumber daya.

2.1.5. Kelebihan BSC

Yang menjadikan BSC memiliki nilai lebih dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah karena dia memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. BSC merupakan suatu turunan dari strategi dan misi perusahaan secara top-down. Sebaliknya, ukuran kebanyakan perusahaan adalah secara bottom-up: yaitu diperoleh dari aktivitas di bawah atau bersifat ad-hoc, sehingga seringkali tidak relevan dengan strategi secara keseluruhan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. BSC bersifat memandang ke depan (forward looking). Hal tersebut memperhitungkan keberhasilan bukan hanya saat ini namun juga bagaimana perkiraannya di masa depan. Ini berbeda dengan pengukuran kinerja keuangan tradisional yang hanya menunjukkan kinerja periode yang telah lewat.
3. BSC mengintegrasikan pengukuran internal dan eksternal. BSC tidak hanya mengukur net operating income, misalnya (eksternal) namun juga mengukur mengenai produk baru (internal). Ini membantu para manajer melihat di mana mereka telah melakukan trade-off di antara aspek pengukuran kinerja di masa lalu, dan membantu mereka memastikan bahwa keberhasilan masa mendatang untuk satu aspek bukan dengan merugikan aspek lainnya.
4. BSC membantu perusahaan lebih fokus karena membuat para manajer mencapai kesepakatan hanya pada aspek pengukuran yang benar-benar kritical terhadap strategi perusahaan.
5. BSC memberikan pengukuran yang lebih komprehensif dan seimbang dengan memasukkan perspektif non keuangan, yang selama ini tidak diperhitungkan dalam pengukuran kinerja tradisional. Padahal sesungguhnya justru ketiga perspektif itulah yang menghasilkan apa yang diukur dalam perspektif keuangan.
6. BSC memiliki perspektif yang koheren, dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi proses internal yang akan



memperbaiki nilai kepada pelanggan dan pada akhirnya memperbaiki pula nilai pemegang saham.

7. BSC memberikan perspektif yang semuanya terukur. Ini akan memenuhi keyakinan *'if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it'*.

2.1.6. Yang Perlu Diperhatikan Dalam BSC

Apa yang telah diuraikan di atas adalah sejauh bagaimana perusahaan menetapkan visi dan strategi serta penerjemahannya hingga ke level yang paling bawah pada organisasi. Sebagaimana dikritisi oleh para pengamat, di antaranya Kirby dan Schmiesing (2003) dan diakui oleh Kaplan dan Norton dalam websitenya (www.bscol.com) , hal tersebut di atas adalah sebuah langkah membuat strategi menjadi lebih berkualitas. Masalahnya tidak cukup strategi hanya berkualitas, apabila strategi tersebut tidak atau gagal dilaksanakan. Jadi lebih penting lagi adalah langkah lain yaitu mengeksekusi strategi.

Sebagaimana presentasi dalam websitenya, Norton memberikan lima prinsip yang mentransformasi BSC dari sebuah alat untuk pengukuran kinerja menjadi alat untuk menjadikan organisasi fokus pada strategi (*Strategy-focused organization*).

Kelima prinsip tersebut digambarkan oleh Norton sebagai berikut:

Tabel 2.10.
 Lima prinsip yang mentransformasikan BSC



Sumber : Robert Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard* (1992)

1. Terjemahkan (*translate*) strategi menjadi istilah operasional, sehingga bisa dipahami oleh setiap individu di dalam perusahaan
2. Hubungkan (*align*) setiap bagian organisasi yang berbeda-beda dengan strategi
3. Motivasi (*motivate*) setiap individu di dalam organisasi dengan membuat strategi urusan setiap orang
4. Adaptasi (*adapt*) dan pembelajaran dengan membuat strategi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan
5. Mobilisasikan (*mobilize*) perubahan melalui kepemimpinan yang kuat

Ide Balanced Scorecard untuk memfasilitasi organisasi agar mencurahkan perhatiannya atas kapabilitas aktiva tak berwujud, banyak mendapat sambutan dari pemerhati organisasi maupun manajemen. Balanced Scorecard adalah



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton pada awal tahun 1990. Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced berarti adanya keseimbangan antara performa keuangan dan performa non keuangan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, antara performa yang bersifat internal dan performa yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh perusahaan dimasa depan. Norton dan Kaplan menekankan pentingnya pelatihan melalui penataan sasaran yang lebih ambisius, menetapkan definisi pengukuran-pengukuran strategis, dan integrasi strategi jangka panjang terkait dalam proses penganggaran tahunan. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performance sebelumnya, Balanced Scorecard memperkenalkan pendorong tambahan yang meliputi perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan bertumbuh. Perusahaan dapat membangun Balanced Scorecard mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan. Keempat perspektif menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan pemicu kinerja dan tolok ukur kinerja. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berbagai ukuran pada Balanced Scorecard yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung. Analoginya adalah seperti sebuah simulator penerbangan yang berisi serangkaian hubungan sebab akibat yang kompleks antara berbagai variabel penting, termasuk kelebihan (lead), ketertinggalan (lag), dan putaran umpan balik yang menjelaskan arah perjalanan dan rencana penerbangan dari strategi. Keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat serta gabungan berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja perusahaan.

Dibandingkan konsep manajemen strategis umum, BSC memiliki beberapa konsep penting yaitu:

1. Menambahkan tiga perspektif tambahan, selain perspektif keuangan.
2. Penggunaan indikator lead dan lag.
3. Hubungan sebab-akibat.
4. Penerapan BSC secara berjenjang keseluruh organisasi.
5. Pembelajaran double loop learning.



2.1.7. Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan metode Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik:

- (1) Komprehensif.
- (2) Koheren.
- (3) Seimbang.
- (4) Terukur.

Balanced Scorecard mengubah pandangan bahwa hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi, sehingga perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena aset intelektual memungkinkan perusahaan untuk:

1. Membangun hubungan baik dan memelihara kesetiaan dengan konsumen yang ada, juga memungkinkan untuk memperluas segmen konsumen dan area pasar yang baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif berkualitas tinggi yang diinginkan oleh target segmen konsumen pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang singkat.

3. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.

4. Mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem.

2.1.8. Perspektif dalam Balanced Scorecard

Berbagai kriteria/ukuran generik untuk masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard yaitu :

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Setiap ukuran terpilih pada setiap perspektif harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan.

Didalam BSC pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan. Yang kedua, memberikan dorongan pada ketiga perspektif lainnya tentang target yang harus dicapai dalam tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi menjadi 3 tahap dengan tujuan keuangan yang berbeda yaitu:

1. Bertumbuh (Growth)
2. Bertahan (Sustain)
3. Menuai (Harvest)

Pada dasarnya strategi keuangan sangat sederhana, perusahaan menghasilkan dengan cara meningkatkan penjualan dan mengurangi pengeluaran.

Maka kinerja keuangan suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan dua pendekatan dasar, yakni revenue growth dan productivity. Profitable revenue growth dapat dilakukan dengan memperlambat hubungan perusahaan dengan pelanggan. Sedangkan peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu mengurangi biaya dengan cara mengurangi direct dan indirect expense, menggunakan asset perusahaan dengan lebih efisien, mengurangi working dan fixed capital yang diperlukan.

Menurut Hardiyanto (2005, p.2-3), perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi serta implementasinya meningkatkan pendapatan organisasi berdasarkan konsekuensi ekonomi yang dilakukan.

2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Dalam perspektif pelanggan, revenue growth strategy membutuhkan proposisi nilai khusus yang akan menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai yang berbeda dan bertahan untuk segmen yang ditargetkan.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Inti.

Lima tolok ukur dalam kelompok pengukuran inti yaitu:

- a. Pangsa pasar
- b. Perolehan pelanggan
- c. Retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan)
- d. Kepuasan pelanggan
- e. Profitabilitas pelanggan



2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan.

Terdiri dari:

- Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk, harga, dan kualitas produk.
- Hubungan dengan pelanggan, meliputi distribusi produk kepada pelanggan termasuk respon dari perusahaan apabila ada keluhan, dan waktu pengiriman.
- Citra dan reputasi, menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan dalam menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya disegmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns.

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton membaginya dalam tiga prinsip dasar yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (Learning & Growth Perspective)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu kapabilitas pekerja, sistem informasi, dan motivasi. Perspektif ini mengidentifikasi

struktur yang harus dibangun dalam meningkatkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

2.1.9. Kinerja Perusahaan

Collins (2006 p.28) menyatakan, kinerja adalah suatu tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran .

Mulyadi (2006) mengatakan kinerja merupakan penentuan efektifitas operasional pada suatu waktu tertentu dalam organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi dari suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dapat dijelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja harus membuat hubungan diantara berbagai tujuan dan ukuran perusahaan, serta meliputi berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sebagai contoh, return on capital employed (ROCE) mungkin menjadi sebuah ukuran scorecard dalam perspektif finansial.

Faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang oleh pelanggan dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini, sebagai suatu



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan. Tetapi bagaimana caranya perusahaan memperoleh pelanggan yang loyal?. Analisa preferensi pelanggan mengungkapkan bahwa penyerahan barang yang tepat waktu dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Oleh sebab itu, usaha perusahaan untuk meningkatkan ketepatan waktu penyerahan barang diharapkan dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi. Dengan demikian loyalitas pelanggan dan penyerahan barang yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan Balanced Scorecard.

Proses ini kemudian berlanjut dengan mempertanyakan, proses internal apakah yang harus dikuasai perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja istimewa dari pengiriman barang yang tepat waktu?

Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal, faktor-faktor yang menjadi ukuran scorecard dalam perspektif internal.

Dan bagaimana cara meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan? Dengan melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja operasional, suatu tujuan yang dapat disertakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kita sekarang dapat melihat bagaimana seluruh rantai hubungan sebab akibat dapat diciptakan melalui keempat perspektif Balanced Scorecard.

2.1.10. Strategy Map

Strategi dapat dikaitkan dengan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya agar dapat bersaing dalam bisnis serta memperoleh competitive advantage

yang dapat terus dipertahankan. Strategy Map menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul Strategy Map – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes adalah diagram yang menjelaskan tentang bagaimana menggabungkan hubungan sebab akibat dengan keempat perspektif BSC pada sebuah organisasi sehingga dapat menciptakan nilai tambah.

Karakteristik dari strategy map adalah sebagai berikut:

1. Semua informasi mengenai strategy map disatukan dalam sebuah diagram untuk mempermudah melihat hubungan dari setiap perspektif.
2. Setiap strategi yang dibuat mengacu pada sasaran obyektif organisasi.
3. Empat perspektif yang digunakan menurut framework BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Setiap perspektif memiliki strategi-strategi yang saling berhubungan baik dalam satu perspektif, maupun dengan perspektif lainnya.
5. Setiap proses dari perencanaan dan pelaksanaan strategi didukung oleh peran serta dari sumber daya manusia, informasi, dan keorganisasian. Dimana dalam keorganisasian termasuk didalamnya budaya perusahaan, kepemimpinan, keselarasan, dan kerjasama tim.
6. Cause and effect relationship ditunjukkan dengan garis-garis panah yang menghubungkan setiap strategi.

2.1.12. Analisis Lingkungan Perusahaan SWOT

Lukiastuti & Hamdani (2011: 37), menyatakan bahwa analisis terhadap lingkungan perusahaan dilakukan berdasarkan informasi dengan melakukan aktifitas intelejen bisnis menggunakan ide peralatan formal dan mengorganisasikan sistem informasi manajemen. Analisis lingkungan perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal atau yang dikenal dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan metode untuk menganalisis lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*) dan lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang-kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*) dalam suatu proyek, program atau unit bisnis perusahaan.(Gazpersz, vincent 2012 :11).

Hal senada diungkapkan juga oleh Start dan Hoyland (2002) dimana Analisis SWOT adalah instrument perencanaan strategis klasik dengan menggunakan kerangka kerja Kekuatan (Strength), Kelemahan (Weakness), Peluang eksternal (Opportunity), dan ancaman eksternal (Threat). Analisis SWOT diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan 4 (empat) kemungkinan strategis sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.11.
 Penetapan empat strategi dalam analisis SWOT

IF(Internal faktor)	
KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
Menentukan faktor-faktor yang merupakan Kekuatan internal	Menentukan faktor-faktor yang merupakan Kelemahan internal

EF(eksternal faktor)	PELUANG (O) Menentukan faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang	Strategi (S-O) Menggunakan Kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Strategi (W-O) Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	ANCAMAN (T) Menentukan faktor-faktor yang dinilai sebagai ancaman	Strategi (S-T) Menggunakan kekuatan untuk mengatasi/menangkal ancaman	Strategi (W-T) Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

Sumber : Gazpersz vincent (2012 :18)

Menurut Weihrich (1982), matriks TOWS merupakan sarana analisis yang bersifat situasional, yakni dengan membuat sudut pandang baru terhadap variable yang ada pada analisis SWOT dengan berfokus pada capabilities perusahaan yang dimiliki yakni kekuatan tanpa melupakan kelemahan yang dimiliki. Tujuannya adalah memaksimalkan keduanya untuk menghadapi keadaan eksternal. Dengan demikian, analisis TOWS sebenarnya merupakan pengembangan dari analisis SWOT yang telah dijabarkan sebelumnya.

Analisis TOWS merupakan sarana yang sangat efektif dalam mengkombinasikan

:

- Kekuatan(Strength) internal dengan ancaman dan kesempatan yang bersifat eksternal.
- Kelemahan(Weakness) internal dengan ancaman dan kesempatan yang bersifat eksternal.

Dari hasil kombinasi diatas, maka matriks TOWS dapat diperoleh empat tipe pengembangan strategi yakni SO, WO, ST, dan WT. Kunci keberhasilan analisis ini adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membenutk 1 strategi.

- Strategi SO (Strength Opporotunity) adalah strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang.
- Strategi WO (Weakness Opportunity) adalah strategi yang dibuat untuk memperbaiki kelemahan internal dan menggunakan kesempatan eksternal. WO juga menunjukkan kesempatan yang ada dalam jangkauan yang bisa diraih oleh perusahaan jika berhasil memperbaiki kelemahan internal.
- Strategi ST (Strenght Threat) dibuat untuk mengantisipasi ancaman eksternal dengan mendayagunakan kekuatan internal yang telah dimiliki dan diidentifikasi.
- Strategi WT (Weakness Threat) apabila ternyata perusahaan tidak mampu mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus menghadapi ancaman yang ada dengan kelemahan. Apabila perusahaan menghadapi situasi semacam ini, biasanya strateginya berupa merger, restrukturisasi, maupun likuidasi.

2.2. Penelitian Terdahulu.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan yang dinilai dengan Balanced Scorecard. Perspektif Balanced Scorecard yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya antara lain yang dilakukan oleh ;

Jimmy Ardianto (2013) yang melakukan penelitian di PT Samchem Prasadha Jakarta memaparkan adanya hasil yang fluktuatif terkait pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balance scorecard, pada perspektif keuangan mengalami peningkatan optimalisasi pendapatan dan permodalan, sedangkan pada perspektif pelanggan yang meliputi peningkatan kepuasan pelanggan dan meningkatkan customer retention, Pada perspektif internal bisnis meningkatkan proses operasional yang memenuhi standar, Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mampu meningkatkan keahlian karyawan, baik secara kemampuan maupun kesiapan dalam bekerja.

Arif Krisbudiman (2015) melakukan penelitian di PT. Yuasa Battery Indonesia Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan konsep Balanced Scorecard, dapat disimpulkan bahwa beberapa kriteria kualitas dapat dijadikan perusahaan baterai aki untuk mengukur kinerjanya. Atribut-atribut yang mempengaruhi pelanggan untuk membeli produk baterai aki menurut tingkat kepentingannya adalah keselamatan, kekuatan, kenyamanan, desain dan harga. Atribut yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan adalah kekuatan dan kenyamanan, sehingga perlu ada perbaikan pada proses Formation, Inserting, Terminal Post Making dan Finishing. Perbaikan ini dapat meningkatkan kriteria kekuatan dan kenyamanan baterai aki sekaligus mengurangi bahkan menghilangkan produk cacat, apabila dilakukan bersamaan dengan penerapan Total Productive Maintenance.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Rio Eko Prasetyo, Pariang Siagian (2013) melakukan penelitian di PT. SUCACO, Tbk, Berdasarkan pembahasan dan analisis yang dilakukan dalam penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pada Perspektif Keuangan, Account Receivable Turnover, Inventory Turnover, Account Payable Turnover, Fixed Assets Turnover dan Total Assets Turnover. Ketiga ratio tersebut kecuali Total Assets Turnover menunjukkan hasil yang sudah baik karena perusahaan berhasil atau efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang ada.

Pada Perspektif Pelanggan, menunjukkan bahwa pelanggan perusahaan berada pada tingkat “Puas” dengan produk dan pelayanan yang diberikan oleh PT. SUCACO, Tbk. Hal itu, memberi kejelasan tentang sudah baiknya kualitas produk yang dihasilkan sesuai permintaan pelanggan dan pelayanan yang diterapkan saat ini oleh perusahaan.

Pada Perspektif Internal Bisnis, sudah cukup baik ini ditunjukkan dalam inovasi-inovasi, produk baru dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan pada setiap tahunnya, perusahaan juga telah meningkatkan penjualan dan produksi mereka dalam hal produk. Hal ini juga ditunjang oleh pelayanan seperti customer service dan pemesanan produk melalui e-mail dan telepon tanpa harus datang langsung ke perusahaan yang semakin memuaskan para pelanggan. Serta pemberian masa garansi terhadap setiap produk-produknya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menunjukkan bahwa karyawan perusahaan berada pada tingkat “Cukup Puas” dengan kemampuan karyawan,


kemampuan sistem informasi dan motivasi untuk diberikan kepada perusahaan. Hal itu, memberi kejelasan tentang kepuasan karyawan yang sudah cukup baik seperti, tunjangan yang memuaskan, suasana kerja yang nyaman dan kemampuan karyawan itu sendiri.

3.3. Kerangka Pemikiran

Dalam mengukur Kinerja perusahaan tidak hanya dapat dilihat melalui satu indikator tertentu saja seperti yang dilakukan dalam pengukuran kinerja tradisional yang selalu mengacu pada keuangan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu pengukuran kinerja organisasi modern yang memberikan kerangka pemikiran untuk memformulasikan strategi dimasa yang akan datang. Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Robert Kaplan dan Norton (1993) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategi Into Action the Balanced Scorecard* yang menyatakan : “Balance Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”

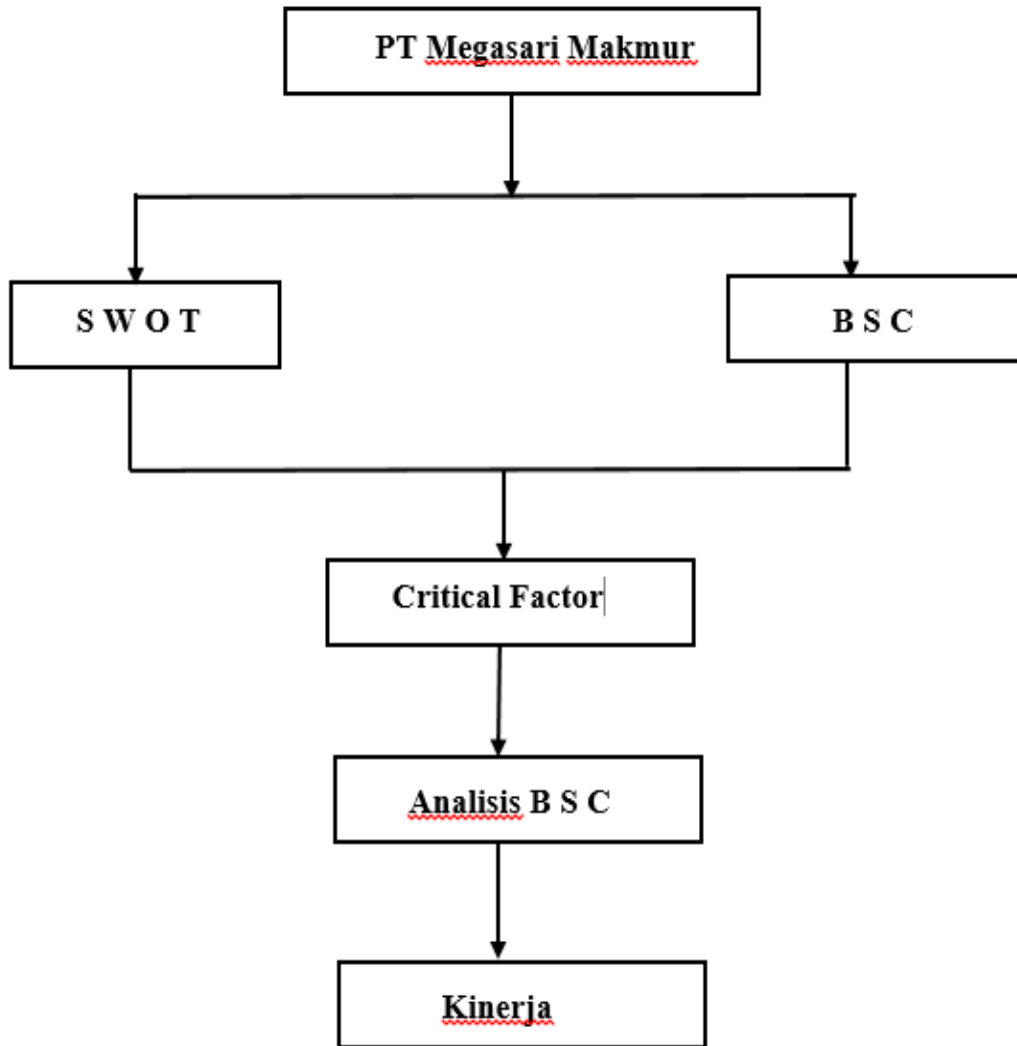
Penulis berpendapat bahwa *balance scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif, lengkap, yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja non keuangan. Penyusunan *Balanced Scorecard* diawali dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Analisis diawali dengan mengenali posisi strategis perusahaan sehingga dapat diperoleh *grand strategy* yang tepat untuk selanjutnya diterjemahkan ke dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan yang ada sekarang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



dan masa yang akan datang serta bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kemampuan internal termasuk investasi pada SDM, SOP yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Tolok ukur perspektif keuangan yang digunakan dalam penelitian ini omset penjualan, biaya, hutang, cash flow. Penilaian kinerja pelanggan dengan tolok ukur penambahan pelanggan baru dan pembelian ulang. Penilaian kinerja proses bisnis internal dalam penelitian ini dilakukan dengan tolok ukur metode bisnis, produk, lokasi, purna jual dan infrastuktur pemasaran. Penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini dilakukan dengan tolok ukur Budaya Perusahaan, SDM dan informasi teknologi.

Gambar 2.1.
Analisis Pengukuran Kinerja PT Megasari Makmur



Sumber : PT Megasari Makmur, diolah oleh Penulis

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1.Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Megasari Makmur, Jl.Pancasila V, RT.4, RW.13, Desa Cicadas, Kecamatan Gunung Putri, Kabupaten Bogor, Propinsi Jawa Barat.

Penelitian berlangsung efektif selama 4 (empat) bulan sebagai berikut;

Tabel 3.1.
Schedule Penyusunan Penelitian

NO	KEGIATAN	FEBRUARI				MARET				APRIL				MEI		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
I	PROPOSAL TESIS															
	Penyusunan Draft dan Resensi	■	■													
	Revisi / Konsultasi Proposal	■	■													
	Seminar			■												
	Perbaikan				■											
II	STUDI LAPANGAN															
	Pengumpulan Data dan wawancara					■	■	■								
	Analisis Data					■	■	■								
III	ANALISIS															
	Analisis Lanjutan								■	■	■					
	Penyusunan Draft								■	■	■	■				
	Revisi / Konsultasi								■	■	■	■	■			
IV	PELAPORAN															
	Laporan Awal													■		
	Perbaikan													■		
	Laporan Akhir															■

Sumber : diolah oleh penulis, 2017

3.2. Desain Penelitian

3.2.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *single/classic case study*. Menurut Mulyanto dan Wulandari (2010: 19) study case merupakan suatu bentuk penelitian yang menggali fenomena tertentu dalam suatu waktu dan kegiatan dengan jalan mengumpulkan informasi rinci dengan menggunakan prosedur

pengumpulan data dalam periode tertentu. Dalam tesis ini fenomena yang diteliti adalah analisis perancangan strategy dan pengukuran kinerja pada PT Megasari Makmur.

3.2.2. Alur Penelitian

Desain penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif kualitatif metode Grounded theory sebagaimana dikemukakan diatas dan studi kasus yaitu mengkaji secara rinci, menyeluruh dan mendalam atas objek di PT Megasari Makmur.

Struktur penulisan sebagai langkah awal tesis ini dimulai dari latar belakang masalah yang dianalisis mulai sejarah perusahaan PT Megasari Makmur, line bisnisnya dan dilanjutkan dengan analisis Rantai nilai Porter's Value Chain Analysis untuk melihat rantai Nilai dan dilanjutkan dengan analisis Daya Saing Perusahaan dan Analisis Daya Tarik Industri Five Force's Porter dan Analysis SWOT untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan internal dalam mengantisipasi ancaman dan mengambil peluang sehingga tergambar faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika persaingan Perusahaan yang dalam

hal ini penulis mengambil data skunder yang berasal dari data internal perusahaan tahun 2015 - 2016.

Hasil kinerja Perusahaan diukur dan dianalisis dengan pendekatan teori kinerja terintegrasi BSC, Robert S Kaplan dan David P. Norton (1992).

3.2.3. Alasan Pemilihan Analisis Kualitatif



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber .
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Penelitian ini merupakan rancangan strategy berdasarkan BSC pada PT MEGASARI MAKMUR. Pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini mengutip Diah Dwi Utamai (2009) berdasarkan pada pendapat Creswell (1994: 146) bahwa karakteristik penelitian kualitatif adalah :

- (a) konsepnya tidak matang karena kurangnya teori dan penelitian terdahulu,
- (b) pandangan bahwa teori yang sudah ada mungkin tidak tepat, tidak memadai, tidak benar, atau rancu,
- (c) kebutuhan untuk mendalami dan menjelaskan fenomena dan untuk mengembangkan teori, atau
- (d) hakekat fenomenanya mungkin tidak cocok dengan ukuran-ukuran kuantitatif.

Lebih jauh, pendekatan kualitatif dirasa tepat mengacu pada pendapat Irawan (2007: 6) bahwa ciri-ciri penelitian kualitatif antara lain : mengkonstruksi realitas makna sosial budaya ; meneliti interaksi peristiwa dan proses ; melibatkan variabel-variabel yang kompleks dan sulit diukur; memiliki keterkaitan erat dengan konteks ; melibatkan peneliti secara penuh; memiliki latar belakang alamiah; menggunakan sampel purposif; menerapkan analisis induktif; mengutamakan “makna” di balik realitas .

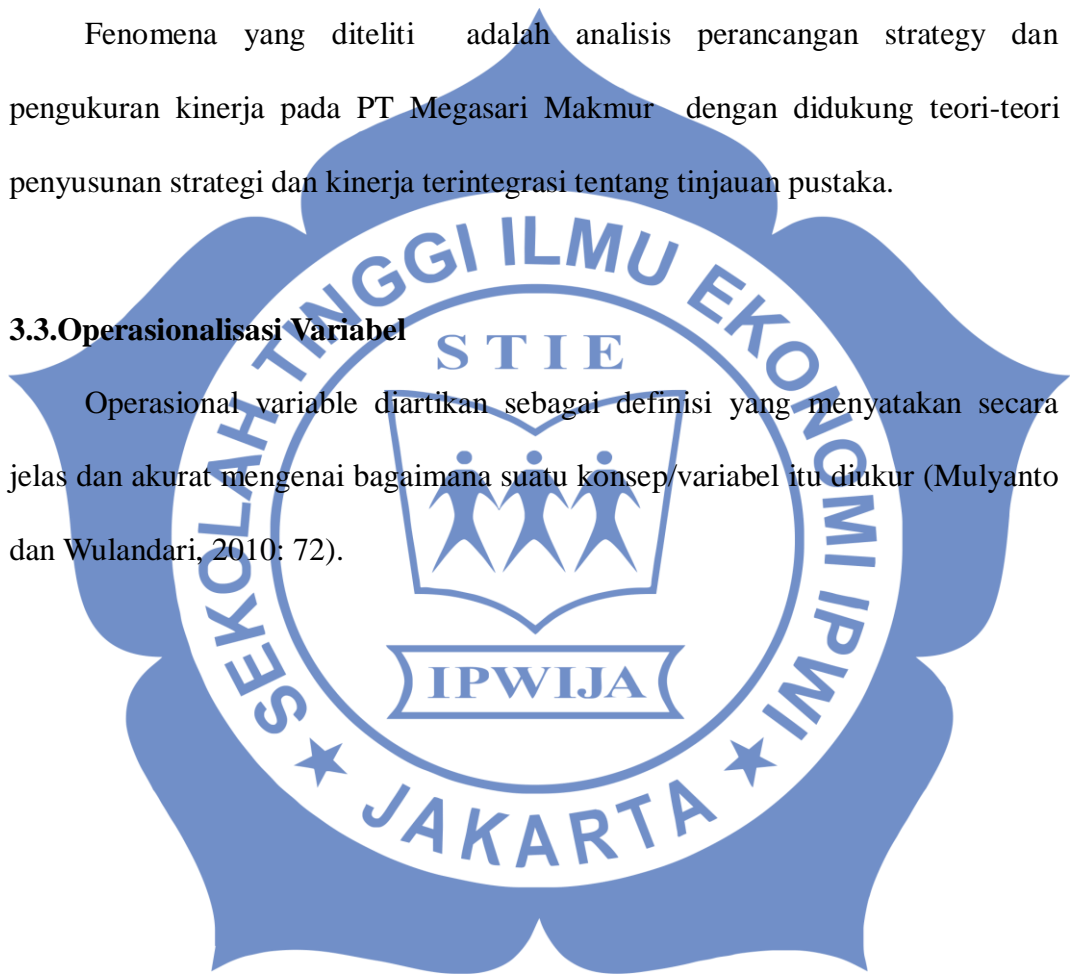
Menurut Mudjia Rahardjo (2010) Penelitian kualitatif dilandasi pada keinginan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam (deep understanding) atas fenomena yang diteliti, menangkap arti (meaning) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai suatu peristiwa dengan kompleksitasnya secara mendalam, dan bukan untuk menjelaskan (to

explain) hubungan antar-variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu.

Fenomena yang diteliti adalah analisis perancangan strategy dan pengukuran kinerja pada PT Megasari Makmur dengan didukung teori-teori penyusunan strategi dan kinerja terintegrasi tentang tinjauan pustaka.

3.3.Operasionalisasi Variabel

Operasional variable diartikan sebagai definisi yang menyatakan secara jelas dan akurat mengenai bagaimana suatu konsep/variabel itu diukur (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 72).



Tabel 3.2.
Operasional Variabel BSC

Indikator/ Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran	Operasional
Perspektif Keuangan/ Financial	F1- Meningkatkan pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan • Pertumbuhan penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> • Data penjualan • Penjualan tahun ini - penjualan periode sebelumnya/penjualan periode sebelumnya

		<ul style="list-style-type: none"> • Rasio Harga Pokok penjualan terhadap Penjualan bersih. • Nett profit margin 	<ul style="list-style-type: none"> • $\times 100\%$ • $\text{HPP}/\text{Penjualan bersih} \times 100\%$ • $\text{Net margin}/\text{penjualan bersih} \times 100\%$
Perpektif Pelanggan/ Customer	<p>C1– Meningkatkan kepuasan-pelanggan</p> <p>C2– Meningkatkan Hubungan pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer retention • Customer aquisition • Customer Profitability Score • Peningkatan jumlah customer potensial dibanding dengan rencana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan bertransaksi/Total pelanggan $\times 100\%$ • Jumlah pelanggan baru/Total pelanggan $\times 100\%$ • Perbandingan revenue dengan margin dan expense @ Customer • Realisasi /Plan
Perspektif Proses Bisnis Internal	<p>I1– Pengembangan sistem pelayanan yang tanggap.</p> <p>I2– Meningkatkan Penetrasi Pasar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delivery In Full, On time rate • Actual Pemenuhan Permintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • jumlah pesanan/jumlah pesanan yang terkirim $\times 100\%$ • Jumlah Permintaan $\times 100\%$
Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<p>L1– Kepemimpinan teknologi</p> <p>L2– Kepemimpinan pasar</p> <p>L3– Meningkatkan kompetensi karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmacking kinerja produk/jasa • Pangsa Pasar • Pengembangan karier/pelatihan internal realisasi dibandingkan dengan rencana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument teknologi pendukung kinerja produk • Company sales/market size • Jumlah pelatihan terealisasi/rencana

Sumber : diolah oleh peneliti

3.4. Metode Pengumpulan Data

Jenis data berdasarkan macamnya (Mulyanto dan Wulandari, 2010:96) yang digunakan pada penelitian ini ada tiga, yaitu:

1. Data mentah yaitu data apa adanya dimana dalam penelitian ini data yang diperoleh dari wawancara dan hasil kuesioner.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Data olahan yaitu data mentah yang telah diolah menjadi suatu informasi baik dalam bentuk grafik, tabel maupun narasi.
3. Data analisis yaitu data yang sudah dianalisis berdasarkan alat analisis tertentu dimana dalam penelitian ini lebih pada data kualitatif.

Berdasarkan cara perolehannya, data dalam penelitian dibagi menjadi dua yaitu :

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini berupa data hasil wawancara.
2. Data sekunder yaitu data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber awalnya. Data sekunder pada penelitian ini berupa data internal perusahaan dan hasil publikasi lainnya.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menurut Umar, Husein (2004: 49), yaitu :

- a. Observasi, yaitu pengamatan yang dilakukan berdasarkan pengalaman langsung, dalam hal ini penulis melaksanakan observasi pada saat melaksanakan tugas sebagai Supervisor Produksi dan tugas dilapangan yang berhubungan langsung dengan karyawan/pegawai.
- b. Telaah pustaka yang dilakukan dengan mencari landasan teori, penelitian relevan, dan data obyek penelitian khususnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Telaah pustaka dilakukan melalui buku dan internet.
- c. Wawancara yang dilakukan untuk menggali informasi secara rinci mengenai kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.



Wawancara dilakukan peneliti dengan berbagai pihak khususnya internal PT Megasari Makmur.

3.5. Pengujian Data

3.5.1. Validitas

Validitas pada penelitian kualitatif artinya penelitian tersebut benar, sah dan dapat dipercaya. Menurut (Mulyanto dan Wulandari, 2010:96) validitas diartikan sebagai kemampuan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengukur validitas digunakan instrument Content Validity atau validitas muka (face validity) yaitu menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang akan diukur. Content validity juga menunjukkan kecocokan sebuah instrumen yang menjelaskan isi dari sebuah konsep/variabel yang akan diteliti. Validitas konten dapat merujuk publikasi hasil penelitian sebelumnya dalam hal ini hasil penelitian yang penulis jadikan Grounded theory.

Secara garis besar validitas dibagi menjadi dua yaitu validitas internal (rasional) dan validitas eksternal (empiris). Validitas internal dalam hal ini menggunakan construct validity (disusun berdasarkan teori yang relevan) dimana pengujianya dilakukan dengan konsultasi kepada para ahli dan juga menggunakan content validity (disusun berdasarkan rancangan atau program yang telah ada) dimana pengujianya dengan membandingkan content yang disusun dengan content yang sudah pernah ada dan konsultasi dengan para ahli.

Validitas pada penelitian kualitatif ini adalah lebih merupakan tujuan bukannya pada hasil, bukan sesuatu yang dapat dibuktikan atau dianggap biasa-

biasa saja. Validitas juga merupakan sesuatu yang relatif atau nisbi. Ancaman terhadap validitas suatu penelitian kualitatif dapat dikurangi atau dihilangkan dengan menggunakan bukti bukan dengan metode.

3.5.2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah handal, mantap, tidak gampang berubah. Menurut (Mulyanto dan Wulandari, 2010:96) Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya dan memiliki konsistensi hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Dengan kata lain Reliabilitas adalah kemampuan alat ukur untuk mengukur berkali-kali dan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas dibagi menjadi dua yaitu reliabilitas eksternal dan reliabilitas internal. Reliabilitas eksternal dilakukan untuk menguji stability (test-retest) dengan memberikan pertanyaan kepada kelompok yang sama tetapi pada waktu berbeda, equivalent (test beda tapi equivalent) yaitu bentuk pertanyaan yang berbeda tetapi memiliki arti yang sama atau mengukur indikator yang sama dan dicobakan dalam waktu yang sama. Reliabilitas internal dapat dilakukan dengan menghilangkan kelemahan-kelemahan pada uji reliabilitas eksternal.

3.5.3. Triangulasi

Menurut Mudjia Rahardjo (2010), Triangulasi adalah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data. Sedangkan Norman K. Denkin



mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Dalam tesis ini digunakan Triangulasi metode yaitu dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda, menggunakan metode wawancara dan observasi. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tentang PT Megasari Makmur, disamping peneliti dalam hal ini sebagai pelaku langsung (subjek) ditambahkan pula dengan menggunakan metode wawancara terstruktur kepada Pihak yang terkait dalam proses bisnis ini yaitu Manager Produksi PT Megasari Makmur. Selain itu, digunakan pula triangulasi teori untuk dapat meningkatkan kedalaman pemahaman teori BSC.

3.6. Metode Analisis

Dalam melakukan penelitian terhadap proses perancangan strategy berdasarkan BSC, pertama-tama peneliti menentukan pertanyaan penelitian yang relevan dengan fenomena yang diteliti.

1. **Utilitas** berupa sejauh mana produk/jasa yang ditawarkan memiliki utilitas atau kemanfaatan bagi konsumen?
2. **Harga**, Yaitu harga strategis yang tepat sehingga menarik massa pembeli?
3. **Biaya**, Apakah perusahaan bisa mencapai biaya sasaran sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan pada level harga yang strategis?.
4. **Pengadopsian** yang benar. Apakah ada rintangan atau hambatan dalam

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pengadopsian ide pembuatan Produk di PT Megasari Makmur?

Selanjutnya peneliti melakukan penggalian dan mengumpulkan data sekunder internal perusahaan, daftar pustaka untuk menyusun daftar pertanyaan wawancara yang akan digunakan sebagai alat penggalian data kepada nara sumber dalam hal ini Presiden Direktur PT Megasari Makmur yang berhubungan langsung dengan kegiatan Perusahaan.

Proses pengumpulan data sekunder dan wawancara kemudian diolah melalui proses penandaan (*koding*) untuk memperoleh gambaran kesinambungan antara data skunder dan wawancara sebagai sumber penelitian dan diperoleh gambaran kecenderungan pola hubungan antara berbagai faktor dominan. Selanjutnya data dianalisis dengan model analisis penelitian kualitatif Analisis Domain (Domain analysis), Mudjia Rahardjo (2010)) dimana *peneliti berupaya memperoleh gambaran umum tentang data untuk menjawab fokus penelitian. Caranya ialah dengan membaca data secara umum dan menyeluruh untuk memperoleh domain atau ranah apa saja yang ada di dalam data tersebut.* Pada tahap ini peneliti belum perlu membaca dan memahami data secara rinci dan detail karena targetnya hanya untuk memperoleh domain atau ranah.

Hasil analisis ini masih berupa pengetahuan tingkat “permukaan” tentang berbagai ranah konseptual.

Selanjutnya dalam upaya menganalisis dan mensintesis serta mengukur kinerja terintegrasi PT Megasari Makmur, digunakan pendekatan BSC dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, Pelanggan dan

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, berikut kesimpulannya:

1. Strategi yang dibuat oleh PT Megasari Makmur pada dasarnya telah sesuai dengan visi dan misi yang ada. Namun dalam penerapannya masih kurang terlaksana dengan baik.
2. Pada dasarnya kinerja PT Megasari Makmur sudah baik jika diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, Untuk terlaksananya strategi perusahaan dengan maksimal, maka berdasarkan kondisi perusahaan yang telah dianalisis, learning and growth harus mendapat perhatian khusus karena belum terlaksana dengan baik, hal ini memberi dampak pada sebagian karyawan belum memahami secara utuh apa yang menjadi strategi perusahaan, dan belum memahami sejauh mana yang menjadi batasan dari tujuan strategi perusahaan.

Dalam sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard, harus diperhatikan bahwa kunci sukses dari penerapan keseluruhan strategi adalah transparansi manajemen yang memungkinkan seluruh komponen dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat segera melakukan perbaikan yang dibutuhkan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

5.2 SARAN

1. Agar strategi terlaksana dengan baik maka, usulan penerapan strategi tersebut dalam bentuk strategy map dengan pengukuran Balanced Scorecard yang telah disajikan pada Bab Analisis dan Pembahasan. Hal ini dilakukan secara rinci dalam implementasi strategi agar dapat mencapai target yang diharapkan.

2. Melakukan transparansi mengenai kondisi perusahaan agar dapat dipahami oleh seluruh karyawan, sehingga karyawan dapat memahami sejauh mana tindakan dalam pekerjaan yang diinginkan perusahaan untuk terciptanya strategi perusahaan.

Menyampaikan visi dan misi dengan tepat sesuai dengan tujuan dan jalannya perusahaan agar tidak salah dalam mengimplementasikan pada penciptaan strategi yang dibuat perusahaan kepada karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

About PT Megasari Makmur, [http://www.godrejindonesia.com /](http://www.godrejindonesia.com/), diakses Maret 2017.

Haffianto, Bambang, 2009, Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Samudra Indonesia SMP Management Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

Handriani, Inge, 2010, Perancangan Strategy Map dan Balanced Scorecard dengan Fokus Learning And Growth, Studi Kasus Pada PT Sinar Pasific Indah, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1992, Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press.

Paul R., 2006, Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Son, 2nd Edition, New York.

Nadine, 2008, Perancangan Balanced Scorecard Untuk PT X, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Cetakan Keduabelas, Bandung.

Wahyuni, Sri, 2011, Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Thompson, Strickland and Gamble, 2009, *Crafting an Excuting Strategy*, Mc Graw Hill, 17th edition, USA.

Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi ke-1. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN.

Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mulyanto, H., dan Wulandari, A. 2010, *Penelitian: Metode & Analisis*, Semarang: CV Agung

Muslim, Erlinda, Setio Agung Wibowo. 2006. *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT. MCA)*.

Mutasowifin, Ali. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai TolokUkur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*. Vol.1. No.3. Mei 2002. h: 245-264.

Rendak, Richi Antony, Wirawan Suhaedi. 2007. Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Pemerintah Kota Mataram.

Jurnal Riset Akuntansi. Aksioma. Vol.6. No.1 Juni 2007.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Sastrohardiwiryo, Siswono. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singgih, Moses L, Kristiana Asih Damayanti, Renny Octavia. 2001. Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X. *Jurnal Teknik Industri*. Vol.3. No.2. Desember 2001. h: 48-56.
- Sipayung, Friska. 2009. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol.2. No.1. Januari 2009. h: 7-14.
- Subagyo. 2010. Aplikasi Balanced Scorecard di Rumah Bersalin “Al-Hikmah” Serangan, Sukorejo, Ponorogo. *Jurnal Penelitian Kesehatan. Suara Forikes*. Vol.I.No.1. Januari 2010.
- Sudibyso, B. 1997. “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balance Scorecard: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN”. *JEBI*, Vol. 12, No.2, h. 35 – 49.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: ANDI.
- Willson, James D. dan John B.Campbell. 1997. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Wisnusubroto, Petrus, Nenny Irawati. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknologi*. Vol.1.No.2. Desember 2008.h:178-190.
- Yuwono, S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.