

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard (BSC) disusun oleh Robert Kaplan, seorang profesor di bidang akuntansi pada Harvard University, dan David Norton, seorang konsultan, yang melakukan penelitian untuk menemukan metode baru untuk pengukuran kinerja (Niven, 2003). Hal yang mendasari penelitian tersebut adalah kepercayaan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan sudah tidak efektif lagi pada perusahaan modern. Pada awalnya, BSC dianggap hanya diperuntukkan bagi perusahaan berorientasi profit, akan tetapi ternyata BSC juga berhasil diterapkan pada lembaga non profit serta lembaga publik.

Menurut Rohm dan Halbach (2005), BSC adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan baik pada perusahaan besar atau di perusahaan kecil yang berfungsi untuk menghubungkan antara visi-misi organisasi dengan kegiatan operasional perusahaan dan kebutuhan konsumen, mengatur dan mengevaluasi strategi bisnis, memantau peningkatan efisiensi operasional perusahaan, membentuk kapasitas organisasi, dan mengomunikasikannya kepada seluruh karyawan.

BSC adalah suatu kumpulan tolak ukur kuantitatif yang dipilih secara selektif dari strategi organisasi. Tolak ukur yang dipilih sebagai alat untuk menyampaikan *performance driver* beserta hasil yang akan dicapai yang akan digunakan sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dan misinya kepada *stakeholder* eksternal dan karyawan. BSC terdiri dari tiga fungsi, yaitu sebagai sistem pengukuran, sistem manajemen strategis, dan sebagai alat komunikasi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa sebagian besar organisasi tidak berhasil menjalankan strateginya, bukan disebabkan oleh strategi yang buruk, akan tetapi salah dalam proses penerapannya. Organisasi tersebut hanya terfokus pada hasil-hasil masa lalu dan tidak terfokus dengan cara untuk menjalankan strategi organisasi tersebut. Oleh karena itu, penting untuk diketahui tentang prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization*. Prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization* tersebut adalah:

1. Menerjemahkan strategi ke tingkat operasional

Strategi baru perusahaan dalam mengkapitalisasi *capabilities* dan *asset* disertai dengan BSC, akan memperlihatkan *capabilities* dan *asset* pada organisasi tersebut yang selama ini tidak digunakan secara maksimal.

Kerangka pikir dari strategi perusahaan yang dapat digunakan untuk menggambarkan strategi perusahaan disebut peta strategi. Peta strategi adalah sebagai dasar untuk mengembangkan BSC perusahaan. Peta strategi dan BSC memberikan solusi atas keterbatasan organisasi dalam mengukur kegunaan aset, terutama *intangible asset* (aset tak berwujud).

2. Menyelaraskan antara organisasi dengan strategi

Organisasi terdiri dari berbagai bagian-bagian yang mendukung keseluruhan proses bisnis. Setiap bagian mempunyai strategi masing-masing sesuai dengan bidangnya. Apabila strategi tersebut tidak berhubungan dengan strategi organisasi, maka hal tersebut akan menjadi penghalang terciptanya sinergi. Peta strategi dan BSC dapat mengoordinasikan strategi setiap bidang menuju strategi organisasi, sehingga sinergi secara keseluruhan dapat tercipta.

3. Membuat strategi menjadi pekerjaan setiap karyawan di setiap hari

Strategy focused organization memerlukan seluruh karyawan agar mengerti strategi organisasi, karena tanpa seluruh karyawan mengetahuinya, strategi tersebut akan sulit dilaksanakan. Organisasi tidak perlu khawatir bahwa dengan karyawan mengerti strategi organisasi maka strategi tersebut akan dapat dimanfaatkan oleh pesaing karena situasi dan kondisi yang berbeda.

Organisasi harus mampu mengedukasi karyawannya tentang segmentasi, biaya dan marketing sesuai dengan tingkatnya agar karyawan mengerti pada saat akan mengomunikasikan peta strategi. Setelah berhasil mengedukasi karyawannya, hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah *cascading* sampai ke tingkat personal. Selain itu, hal yang selanjutnya harus dilakukan agar penerapan BSC berjalan dengan baik adalah mengaitkannya dengan insentif. Biasanya insentif tidak diberikan perorangan, tetapi per grup kerja ataupun per divisi. Pemberian insentif ini akan memberikan semangat kepada

karyawan dalam memberikan usaha terbaik untuk mencapai strategi organisasi.

4. Membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan

Organisasi yang berhasil menerapkan BSC memakai “double loop process” dalam menyatukan manajemen taktik (anggaran finansial dan laporan bulanan) dengan manajemen strategi dengan cara yang sehalus mungkin dan berkelanjutan. Tiga hal yang penting ditekankan dalam rencana penerapan, yaitu :

a. Organisasi harus menghubungkan antara strategi dan proses pembuatan anggaran.

Organisasi harus membedakan dua jenis anggaran yang diperlukan, yaitu anggaran operasional dan anggaran strategi. Perbedaan itu penting untuk menjamin bahwa target jangka pendek tidak mengganggu target jangka panjang organisasi.



Gambar 2.1 Prinsip *Strategy Focused Organization*

Sumber: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001) hal 9

b. Menyelenggarakan pertemuan untuk membahas kembali strategi

Organisasi yang menerapkan BSC mulai mengadakan pertemuan untuk membahas kembali strategi dimana pertemuan seperti ini sebelumnya

tidak pernah diadakan dalam organisasi. Pertemuan ini membahas hasil pengukuran kinerja dan umpan balik yang didapat dari penerapan selama jangka waktu tertentu. Organisasi juga dapat meningkatkan sistem informasinya agar pelaporan juga dapat dilakukan secara *on line*.

c. Proses pembelajaran dan adaptasi dari strategi.

Setelah BSC diterapkan, hipotesis dari BSC dapat diuji, efek sebab akibat dari masing-masing tujuan dapat dilihat hasilnya apakah sesuai dengan hipotesis atau tidak. Hasil tersebut kemudian dapat ditindaklanjuti dan ditemukan solusinya dalam pelaporan hasil pengukuran kinerja.

5. Menyebarkan perubahan melalui kepemimpinan

Kondisi yang membuat penerapan berhasil adalah rasa memiliki dan partisipasi dari setiap tim. Strategi membutuhkan kontribusi dari setiap elemen dalam organisasi. Program BSC adalah proyek perubahan, yang menjadi fokus adalah mobilisasi dan momentum untuk meluncurkan program tersebut. Setelah mobilisasi, fokus selanjutnya adalah pengaturan organisasi, yaitu pengaturan dari perubahan akibat penerapan sistem pengukuran kinerja yang baru. Hasil dari kedua tahap tersebut adalah adanya sistem manajemen yang baru yang melembagakan nilai dan struktur baru menjadi suatu sistem baru. Prinsip *Strategy Focused Organization* dapat dilihat pada Gambar 2.1.

2.1 Peta Strategi

Awal pembentukan peta strategi dimulai dari ketika suatu strategi organisasi ingin diteruskan dari tingkat paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah dari organisasi untuk diterapkan. Proses meneruskan strategi organisasi ini dapat terlihat pada gambar 2.2.

Pada gambar 2.2, dapat dilihat bahwa strategi bukan merupakan proses yang berdiri sendiri, strategi adalah suatu proses yang berkelanjutan dari misi perusahaan untuk diterapkan bahkan kepada oleh karyawan dengan tingkat yang paling rendah. Misi suatu organisasi mendefinisikan penyebab organisasi tersebut berdiri atau bagaimana unit bisnis sesuai dengan organisasi keseluruhan. Misi biasanya stabil untuk seterusnya.



Gambar 2.2 Proses Meneruskan Strategi Organisasi
Sumber: Senalosa (2008)

Visi menggambarkan gambaran atau arah organisasi di masa depan serta membantu masing-masing individu dalam organisasi untuk mengerti bagaimana cara setiap individu dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi. Selain itu, visi juga merupakan penengah antara misi dan nilai organisasi, yang merupakan bagian yang stabil dari organisasi ke strategi organisasi yang merupakan bagian yang dinamis dari suatu organisasi.

Strategi dibentuk dan disesuaikan terus menerus untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dan menyesuaikan dengan kapabilitas organisasi. Setelah misi, visi, dan strategi organisasi dimengerti dengan jelas, maka tahap selanjutnya adalah pembentukan peta strategi agar strategi dapat lebih dimengerti oleh seluruh pegawai dan dapat dilaksanakan dalam kegiatan setiap pegawai.

Peta strategi dibentuk dengan tujuan untuk mendeskripsikan strategi organisasi, memperlihatkan proses-proses bisnis internal yang menciptakan nilai, dan aset tak berwujud yang harus dimiliki organisasi untuk mendukung pelaksanaan strategi. BSC menerjemahkan sasaran-sasaran dalam peta strategi dalam bentuk ukuran dan target-target sehingga dapat diukur perkembangan pelaksanaannya. Akan tetapi, ukuran dan target tersebut harus didukung dengan

program-program yang dapat diukur pencapaiannya, yang disebut sebagai *strategic initiatives*.

Prinsip yang mendasari penyusunan peta strategi adalah:

1. Strategi menyeimbangkan hal-hal yang bertolak belakang.
Berinvestasi pada aset tak berwujud yang diharapkan berguna untuk jangka panjang perusahaan, biasanya akan mengorbankan tercapainya tujuan finansial jangka pendek. Oleh karena itu, BSC digunakan untuk menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek, terutama dalam hal efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas dengan tujuan jangka panjang.
2. Strategi disusun berdasarkan diferensiasi *customer value proposition*
Strategi yang baik perlu pendeskripsian tentang tipe pelanggan yang harus dilayani, agar organisasi mengetahui cara yang harus ditempuh dalam proses bisnis internal untuk melayani pelanggannya dengan baik sehingga dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.
3. *Value* dihasilkan melalui proses bisnis internal
Sasaran strategis pada persepektif keuangan dan perspektif pelanggan pada BSC menunjukkan hasil yang harus dicapai, akan tetapi hasil tersebut dicapai melalui sasaran strategis yang terdapat pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi harus fokus pada salah satu proses bisnis internal agar kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi dengan maksimal.
4. Strategi terdiri dari tema-tema yang berjalan bersamaan dan saling melengkapi.
Setiap sasaran strategis organisasi memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi pada jangka waktu yang berbeda-beda. Proses efisiensi biaya akan berpengaruh langsung pada finansial organisasi, sedangkan peningkatan loyalitas pelanggan akan terlihat kemungkinan setelah beberapa tahun setelah proses yang akan mempengaruhinya dilaksanakan.
5. Keselarasan strategi menentukan *value* dari aset tak berwujud (*intangible assets*).

Besarnya kontribusi aset tak berwujud untuk kemajuan pertumbuhan organisasi sulit ditentukan. BSC memperlihatkan bahwa kontribusi aset tak berwujud pada kemajuan organisasi sangat besar dan apabila salah satu dari aset tak berwujud tersebut tidak diperhatikan, maka tujuan jangka panjang perusahaan akan berpengaruh.

2.2 Fungsi BSC

2.2.1 BSC Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja

Di dalam peta strategi, terdapat dua indikator yang berfungsi sebagai sistem pengukur yaitu *lag* dan *lead indicator*. *Lag indicator* adalah indikator yang digunakan untuk mengukur hasil dari aktivitas yang telah dikerjakan. Contoh indikator ini adalah keuangan atau finansial. *Lead indicator* adalah indikator yang digunakan untuk mengukur proses yang akan mempengaruhi keadaan finansial di masa depan. Contoh *lead indicator* antara lain absensi pegawai (Niven, 2003; Kaplan & Norton, 2004).

BSC menurut Kaplan & Norton (2001), secara umum terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis internal (*Internal Processes*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

- Perspektif keuangan

Keuangan merupakan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam BSC. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu keterkaitan berdasarkan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan.

Keuangan merupakan komponen yang sangat penting dalam penyusunan BSC. Pada sektor publik, perspektif ini memastikan bahwa hasil maksimal didapatkan dengan cara yang sangat efisien.

- Perspektif pelanggan

Suatu organisasi harus mengidentifikasi pelanggan yang dilayani agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kekuatan kompetitif organisasi harus diidentifikasi terlebih dahulu agar dapat

diketahui secara tepat. Hal tersebut berguna untuk lebih memaksimalkan pelayanan yang diberikan.

Terdapat tiga kategori dalam perspektif pelanggan menurut Treacy dan Wieserma (1995) yaitu *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy* (Niven, 2003, p.17). *Operational excellence* fokus pada harga yang kompetitif, *product leadership* fokus pada inovasi dan penawaran produk yang terbaik untuk pasar, serta *customer intimacy* fokus pada penyediaan solusi untuk pelanggan yang membutuhkan.

- Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif ini dijabarkan proses-proses kunci yang menjadi andalan organisasi untuk terus memberikan nilai tambah kepada pelanggannya. Ukuran atas sasaran yang ada pada perspektif ini harus akurat dalam mengukur kemajuan organisasi dalam melaksanakan perbaikan proses kerja.



Gambar 2.3 Kaitan Empat Perspektif BSC dengan Visi dan Misi
Sumber: Austin (2008)

- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini merupakan dasar dalam BSC. Pada saat sasaran dalam perspektif pelanggan diidentifikasi, maka kekurangan antara infrastruktur

dalam organisasi dan kebutuhan infrastruktur yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan terlihat. Infrastruktur dalam organisasi tersebut meliputi keahlian karyawan, sistem informasi, dan kondisi organisasi.

Keempat perspektif BSC dan kaitannya dengan visi dan misi dapat dilihat pada gambar 2.3.

2.2.2 BSC sebagai Sistem Manajemen Strategis

BSC berfungsi sebagai solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam penerapan strategi. Menurut Niven (2003) dan Gaspersz (2006), hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam penerapan strategi antara lain:

1. Visi
Tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang mengerti strategi organisasinya.
2. Manusia
Insentif dalam jangka pendek dapat meningkatkan fokus organisasi. Insentif juga memiliki sisi buruk, terutama apabila dalam bentuk finansial, yaitu manajer sering kali mengorbankan pertumbuhan jangka panjang organisasi untuk meraih tujuan jangka pendek yang berkaitan dengan insentif yang didapat.
3. Manajemen
Manajemen yang baik seharusnya membina komunikasi yang baik dengan karyawan, sehingga dapat dipastikan terjadi komunikasi dua arah sehingga bermanfaat untuk kedua belah pihak. Kenyataan yang terjadi adalah sebaliknya, komunikasi dua arah tersebut jarang terjadi. Manajemen jarang mengadakan pertemuan untuk membahas strategi dengan para karyawan, sehingga tidak ada umpan balik dari karyawan terhadap strategi organisasi.
4. Sumber daya
Organisasi sering kali tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Selain itu, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang kritis. Bagi beberapa organisasi, anggaran disusun berdasarkan anggaran tahun

sebelumnya ditambah kenaikan akibat faktor tertentu. Hal tersebut sangat mengganggu pelaksanaan strategi di dalam organisasi.

BSC dapat menjadi solusi untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut dengan cara sebagai berikut :

1. Menerjemahkan strategi sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan visi.

Proses penyusunan BSC meliputi penerjemahan strategi menjadi sasaran (*objectives*), ukuran (*measures*), target, dan inisiatif. Pada proses tersebut, istilah-istilah yang sering sulit untuk dimengerti dapat diterjemahkan melalui inisiatif yang ditentukan. Penerjemahan strategi diharapkan dapat menjadi jembatan untuk menyatukan visi seluruh organisasi.

2. *Cascading* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manusia.

Cascading adalah menurunkan *corporate scorecard* ke *department scorecard* yang selaras dengan *corporate scorecard*. *Cascading* BSC merupakan salah satu cara agar karyawan mengerti kontribusi aktivitasnya sehari-hari terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan, sehingga kinerja karyawan tidak hanya berorientasi pada insentif.

3. Alokasi sumber daya yang strategis sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan sumber daya.

Penyusunan BSC tidak hanya meliputi penyusunan sasaran, ukuran, target dari masing-masing perspektif, akan tetapi yang sangat penting untuk ditinjau ulang adalah inisiatif. Kebutuhan akan sumber daya manusia dan finansial untuk memenuhi kebutuhan pelanggan harus menjadi dasar penyusunan anggaran tahunan. Hal ini akan membantu karyawan untuk mengerti strategi organisasi serta untuk memilih inisiatif yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta sesuai dengan anggaran yang terbatas.

4. *Strategic learning* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manajemen.

Penilaian kinerja dari keempat perspektif BSC dapat memberikan informasi penyebab tercapai atau tidak tercapainya suatu tujuan dan akan secara tidak

langsung memaksa manajemen untuk memikirkan penyebabnya. Hal tersebut akan membuat manajemen lebih dekat kepada pencapaian strategi.

2.2.3 BSC sebagai Alat Komunikasi

BSC yang disusun secara benar akan mendeskripsikan strategi organisasi yang sebelumnya sangat sulit dimengerti karena hanya berupa kata-kata abstrak, menjadi suatu peta strategis yang akan membuat karyawan lebih mudah mengerti. Mendistribusikan hasil dari BSC ke seluruh tingkatan organisasi akan memberi kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan tentang strategi organisasi, baik dari segi hasil pengukuran yang tidak diantisipasi sebelumnya, dan modifikasi BSC untuk masa datang, sehingga seluruh karyawan akan merasa berkontribusi dalam penyusunan BSC selanjutnya, sehingga dapat memunculkan motivasi untuk menerapkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Menurut Rohm & Halbach (2005), ada sembilan langkah yang harus dijalankan untuk berhasil menerapkan BSC pada suatu organisasi (*Nine Step to Success*), seperti yang terlihat pada Gambar 2.4. Langkah-langkah tersebut adalah:

1. Mengidentifikasi *core belief* dari organisasi, keadaan finansial, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan keinginan pelanggan atau stakeholder.

Pada tahap ini dilakukan juga penilaian terhadap kelebihan dan kekurangan organisasi yang berguna untuk menilai relevansi misi dan strategi organisasi dengan keadaan saat ini. Penilaian terhadap keadaan internal organisasi perlu dilakukan untuk menentukan tim BSC, memilih tokoh penggerak BSC, menentukan jadwal penyusunan BSC, dan mengidentifikasi hal-hal yang diperlukan untuk sosialisasi dan antisipasi perubahan akibat penerapan BSC.

2. Pembentukan strategi organisasi.

Strategi adalah sesuatu yang mungkin dicapai di masa depan. Proses pembentukan BSC dapat dijadikan alat untuk menilai apakah strategi dari organisasi sudah tepat, dan seberapa efisien penggunaannya dalam hal kontribusi terhadap kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

3. Pembentukan sasaran (*objective*).

Pemisahan komponen-komponen di dalam strategi menjadi komponen-komponen yang lebih sederhana yang dikenal dengan *objective* atau sasaran. Strategi dipisahkan menjadi sasaran yang memungkinkan untuk diterapkan di dalam organisasi, serta dilengkapi dengan ukuran-ukuran dan target yang harus dicapai.

4. Penyusunan peta strategi (*strategy map*) organisasi.

Penyusunan peta strategi berdasarkan hubungan sebab-akibat. Komponen dari strategi (sasaran) saling terhubung dan ditempatkan pada perspektif yang tepat dalam BSC. Hubungan sebab-akibat tersebut berguna untuk menentukan *key performance driver* dari setiap komponen strategi yang menggambarkan *customer value chain*.



Gambar 2.4. *Nine Steps to Success*

Sumber : thepalladiumgroup (2008)

5. Penyusunan pengukuran kinerja (*performance measure*).

Agar pengukuran kinerja yang disusun menjadi bermanfaat, maka sebelum dilakukan penyusunan harus dilakukan identifikasi terlebih dahulu hasil yang diharapkan dan proses yang harus dilalui dalam mencapai hasil tersebut. Pengukuran hasil terletak pada perspektif pelanggan internal dan eksternal,

sedangkan pengukuran proses terletak pada persepektif proses bisnis internal yang dilakukan untuk mencapai harapan pelanggan. Setelah didapatkan ukuran-ukuran (*measures*) dari setiap persepektif, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah pemilihan ukuran yang kritis atau yang sangat besar kontribusinya untuk mencapai tujuan.

Ada tiga model yang dapat digunakan untuk memilih ukuran yang akan memberikan kontribusi yang cukup besar untuk mencapai tujuan. Ketiga model tersebut adalah:

a. Logic Model

Pada model ini, hubungan antara input, proses, output, dan hasil yang dicapai dapat terlihat. Pada sektor publik tertentu terdapat tambahan kategori ukuran yaitu *intermediate outcomes*. Kategori ini ditambahkan biasanya apabila kontrol terhadap hasil hanya sedikit dilakukan.

b. Process Flow

Model ini sudah sering digunakan dalam pembuatan diagram proses pada umumnya. Kelebihan memakai metode ini adalah dapat membantu mengidentifikasi proses kerja serta ukuran yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian hasil. Metode ini juga dapat dipakai untuk mengidentifikasi proses kerja yang memerlukan penyempurnaan atau efisiensi.

c. Causal Analysis

Model ini mengidentifikasi hubungan sebab akibat dari suatu kinerja yang baik. Tahap pertama dari model ini adalah identifikasi hasil yang ingin dicapai lalu dilanjutkan dengan identifikasi hal-hal yang berkontribusi dalam pencapaian hasil tersebut. Model ini sangat berguna dalam mengidentifikasi ukuran input dan proses kerja yang merupakan *leading indicator* dari hasil yang diharapkan.

6. Penyusunan inisiatif

Inisiatif disusun untuk memastikan bahwa strategi organisasi berjalan dengan baik. Inisiatif-inisiatif akan banyak ditemukan pada proses pengidentifikasian inisiatif yang diperlukan, akan tetapi perlu dilakukan penilaian lebih lanjut apakah inisiatif tersebut memenuhi kriteria inisiatif

yang diperlukan. Penyusunan kriteria ini dilakukan setelah pembentukan peta strategi selesai dilakukan.

7. Analisis kriteria dan kelayakan *software*

Tahap ketujuh merupakan langkah awal dari proses penerapan BSC pada organisasi. Pada tahap ini dilakukan pengaturan sistem BSC yang dimulai dengan penyusunan kriteria terhadap *software* yang akan digunakan. Penyusunan kriteria dilakukan agar *software* yang dipilih merupakan *software* yang paling efektif dan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan yang akan datang serta sesuai dengan dana yang tersedia.

8. *Cascading corporate scorecard* ke departemen sampai *personal scorecard*.

Cara yang paling efektif dalam melakukan *cascading* adalah dimulai dengan *cascade* sasaran dan ukuran dari peta strategi korporat keseluruhan kemudian dilanjutkan dengan menyusun sasaran dan ukuran tambahan yang relevan dengan proses kerja departemen tersebut. Urutan langkah tersebut sama sampai kepada pembentukan *personal scorecard*.

9. Evaluasi keberhasilan penerapan strategi.

Komponen pengukuran yang perlu dievaluasi ini meliputi:

- a. Analisis penyebab tercapainya atau tidak tercapainya hasil yang diharapkan.
- b. Memastikan pembentukan *learning and knowledge* telah dimasukkan ke dalam perencanaan.
- c. Mengadakan penyesuaian strategi, program, dan pelayanan yang telah dilaksanakan.
- d. Mengubah strategi apabila ada strategi lain yang lebih efektif.
- e. Mengurangi program dan pelayanan yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.
- f. Mengaitkan antara rencana dan anggaran yang ada.

Teori *Nine Step to Success* ini merupakan teori yang melengkapi teori yang sebelumnya telah diulas pada sub bab 2.1, dan lebih terlihat jelas pada gambar 2.2. Teori ini sebenarnya terbagi atas dua bagian, yaitu bagian yang pertama yaitu tahap penyusunan BSC organisasi, dan tahap kedua yaitu tahap

penerapan sistem untuk BSC pada organisasi keseluruhan, Tahap pertama, yang mencakup tahap ke satu sampai enam, adalah tahapan umum yang sudah biasa digunakan dalam penyusunan BSC. Tahap kedua, yang mencakup tahap ke tujuh sampai tahap ke sembilan, merupakan tahapan pelengkap untuk kesempurnaan dalam penerapan BSC. Teori ini digunakan karena sangat terstruktur dan lengkap. Selain itu, kelebihan teori ini adalah menekankan pentingnya kesiapan faktor-faktor pendukung (seperti pada tahap ke tujuh) serta tahapan evaluasi (tahap ke sembilan) dalam penerapan BSC, yang akan membuat penerapan ini menjadi proses yang berkelanjutan.

Tahap pertama dalam teori ini harus dijalankan sesuai dengan tahapannya, karena terdapat sebab dan akibat dalam tahapannya. Pada tahap kedua, apabila salah satu tahap tidak dijalankan bertahap akan mempengaruhi persepsi pegawai yang menjalankannya. Apabila tahap ini dijalankan tidak berurutan atau tidak dilakukan, implementasi masih dapat berjalan, tetapi hasil yang didapatkan tidak maksimal.

Menurut Niven (2003), perubahan-perubahan yang terjadi pada BSC sektor publik bila dibandingkan dengan BSC untuk organisasi profit adalah:

1. Peran misi sangat penting bagi organisasi sektor publik, sehingga misi diletakkan di atas segala perspektif dalam BSC. Misi adalah landasan bagi organisasi sektor publik dalam beroperasi karena misi merupakan tujuan utama bagi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat.
2. Strategi tetap menjadi pusat dari BSC. Sebagian besar organisasi sektor publik sulit menetapkan strategi, dan lebih condong menetapkan banyak program dan menganggapnya sebagai strategi. Strategi adalah prioritas utama organisasi yang disusun dengan tujuan untuk mencapai misi organisasi.
3. Perspektif pelanggan menjadi perspektif teratas dalam susunan peta strategi. Hal tersebut menunjukkan pelanggan menjadi bagian terpenting dari berjalannya suatu organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik harus menetapkan siapa yang dikategorikan sebagai pelanggan dan cara yang harus ditempuh untuk memenuhi kebutuhan mereka. Agar dapat memenuhi

kebutuhan pelanggan dengan baik, maka seluruh sumber daya akan digunakan, baik berupa uang atau pendapatan, maupun sumber daya lainnya.



Gambar 2.5 Kerangka BSC Sektor Publik
Sumber: businessintelligence (2008)

4. BSC tidak akan lengkap tanpa adanya perspektif keuangan. Keuangan bagi sektor publik merupakan pendukung keberhasilan pelayanan (*enabler*) kepada pelanggan sekaligus sebagai *constraint* agar organisasi dapat memakai anggaran secermat mungkin.
5. Mengidentifikasi proses kerja internal yang akan menghasilkan nilai untuk pelanggan. Hal yang paling penting pada BSC adalah pada tahap seleksi dan pengukuran karena kedua proses tersebut akan membawa perbaikan dalam hal memberikan pelayanan kepada pelanggan dan mendukung pencapaian misi organisasi.
6. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dasar agar BSC dapat berjalan dengan baik. Karyawan yang bermotivasi tinggi dan didukung dengan keahlian dan kelengkapan kerja serta alur informasi yang cukup baik serta didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang nyaman adalah kunci keberhasilan dan perbaikan proses kerja untuk melayani pelanggan dalam

kondisi keterbatasan sumber dana. Kerangka BSC untuk sektor publik dapat dilihat pada gambar 2.5.

2.3 Analisis Faktor

Menurut Hair et al. (1992) dalam *socialresearchmethods* (2009), analisis faktor adalah :

“a statistical approach that can be used to analyze interrelationships among a large number of variables and to explain these variables in terms of their common underlying dimensions (factors). The statistical approach involving finding a way of condensing the information contained in a number of original variables into a smaller set of dimensions (factors) with a minimum loss of information.”

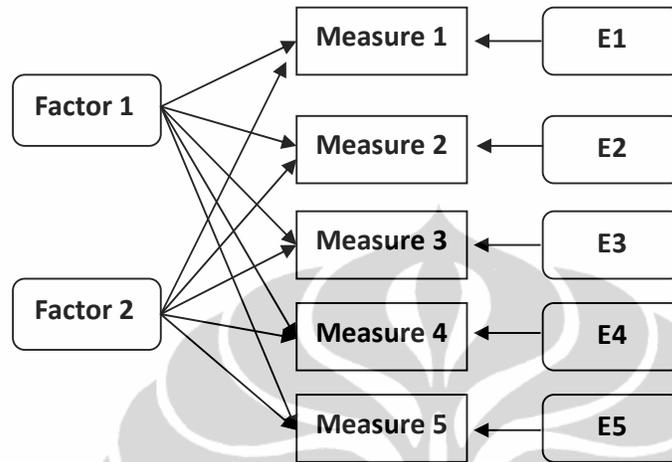
Maksudnya, analisis faktor adalah pendekatan statistik yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan dari banyak variabel dan menerangkan variabel-variabel berdasarkan faktor yang mendasari variabel-variabel tersebut. Faktor analisis ini digunakan untuk mereduksi data dari banyak variabel menjadi variabel yang lebih sedikit tanpa kehilangan banyak informasi yang terkandung. Pereduksian data dapat mempermudah interpretasi hasil analisis sehingga mempermudah mendapatkan informasi dari variabel-variabel tersebut.

Menurut Supranto (2004), analisis faktor dapat dipergunakan dalam situasi berikut:

1. mengenali dan mengidentifikasi dimensi yang mendasari (*underlying dimensions*) atau faktor, yang menjelaskan korelasi antara suatu set variabel;
2. mengenali atau mengidentifikasi suatu set variabel baru yang tidak berkorelasi (*independent*) yang lebih sedikit jumlahnya untuk menggantikan suatu variabel asli yang saling berkorelasi di dalam analisis multivariate selanjutnya.
3. Mengenali atau mengidentifikasi suatu set yang penting dari suatu set variabel yang lebih banyak jumlahnya untuk dipergunakan di dalam analisis multivariate selanjutnya.

Tipe faktor analisis yang digunakan dalam karya akhir ini adalah *Common Factor Model*. Ilustrasi faktor analisis ini dapat dilihat pada gambar 2.6. Pada gambar dapat dilihat bahwa measure 1 – 5 (variabel/pertanyaan) dipengaruhi

sebagian oleh Factor 1 dan 2, yaitu *underlying common factor* (faktor) dan dipengaruhi sebagian oleh E1 – 5, yaitu *underlying unique factor*.



Gambar 2.6 *Common Factor Model*
Sumber: DeCoster (1998)

Kekuatan hubungan antara masing-masing faktor dan variabel berbeda, hal tersebut yang menyebabkan satu faktor mempengaruhi suatu variabel lebih dari variabel yang lain. Faktor analisis dihasilkan dengan mengidentifikasi korelasi antar variabel. Variabel-variabel yang sangat berkorelasi, biasanya dipengaruhi oleh faktor yang sama, dan sebaliknya.

Interpretasi hasil analisis faktor terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin *measure of sampling adequacy* merupakan suatu indeks yang dipergunakan untuk meneliti ketetapan analisis faktor (Supranto, 2004). Nilai KMO bervariasi antara 0 – 1. Nilai yang mendekati 1 mengindikasikan bentuk dari korelasi kompak, sehingga faktor analisis akan menghasilkan hasil khusus dan reliabel (dapat dipercaya), dan sebaliknya. Kaiser merekomendasikan untuk menerima apabila nilai lebih besar dari 0,5 (Field, 2005).

Bartlett's Test adalah suatu uji statistik yang dipergunakan untuk menguji hipotesis bahwa variabel tidak saling berkorelasi dalam populasi. Akan tetapi

oleh karena kondisi yang diinginkan adalah variabel-variabel yang dianalisis mempunyai korelasi, maka yang perlu diperhatikan adalah signifikansi harus lebih kecil dari α 5% ($\text{sig} < 0,05$).

Apabila kedua syarat Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test dipenuhi, maka faktor analisis merupakan teknik yang tepat untuk digunakan dalam analisis (Field, 2005).

2. *Communalities*

Adalah jumlah varian yang disumbangkan oleh suatu variabel dengan seluruh variabel lainnya dalam analisis. Dapat juga disebut proporsi varian yang dijelaskan oleh *common factor* atau besarnya sumbangan suatu faktor terhadap varian seluruh variabel.

3. *Eigenvalue*

Adalah jumlah varian yang dijelaskan oleh setiap faktor. *Eigenvalue* suatu faktor menunjukkan jumlah varian, sebagai kontribusi dari faktor yang bersangkutan terhadap total varian. Dalam menentukan banyaknya faktor yang dapat ditarik dari analisis, dapat berdasarkan *eigenvalue*. Faktor dengan *eigenvalue* lebih besar dari satu saja yang diekstrak (Field, 2005).

4. *Factor Loading*

Adalah korelasi sederhana antara variabel dan faktor. Suatu koefisien dengan nilai absolute atau mutlak yang besar menunjukkan bahwa faktor dan variabel berkorelasi sangat kuat. Apabila faktor berkorelasi dengan banyak variabel (tidak ada nilai mutlak pada koefisien *factor loading*/ jumlah variabel dengan *high loading* banyak), maka akan sulit menginterpretasikan faktor tersebut. Apabila hal tersebut terjadi maka diperlukan rotasi faktor-faktor.

5. Rotasi Faktor-faktor

Rotasi faktor terdiri dari dua metode yaitu *orthogonal* dan *oblique*. Metode *orthogonal* yang paling banyak digunakan adalah *varimax procedure*. Metode yang digunakan pada karya akhir ini adalah *varimax procedure* karena bertujuan untuk meminimumkan banyaknya variabel yang *high loading* pada suatu faktor, dengan demikian memudahkan pembuatan interpretasi mengenai faktor. Variabel yang *high loading* dengan faktor tertentu akan memberikan inspirasi nama faktor yang bersangkutan.