

## BAB 2 LANDASAN TEORI

### 2.1. Analisa SWOT

Analisa SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

- 1) *Strength*; faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.
- 2) *Weakness*; faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.
- 3) *Opportunity*; faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.
- 4) *Threat*; faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

## 2.2. *Balanced Scorecard*

### 2.2.1. Latar belakang *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor di bidang akuntansi pada Harvard University dan David P. Norton, seorang konsultan yang melakukan penelitian untuk menemukan metode baru untuk pengukuran kinerja. Latar belakang di balik munculnya konsep *Balanced scorecard* ini sangat sederhana, yaitu bahwa pengukuran keuangan adalah dan akan selalu penting, namun harus diimbangi dengan indikator lainnya untuk menjamin kesuksesan keuangan di masa datang. Pada awalnya, *Balanced scorecard* dianggap hanya diperuntukkan bagi perusahaan berorientasi profit, akan tetapi ternyata *Balanced scorecard* juga berhasil diterapkan pada lembaga non profit serta lembaga publik.

Konsep *Balanced scorecard* ini awalnya ditujukan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Namun dalam perkembangannya, *Balanced scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja eksekutif, tetapi juga meluas sebagai pendekatan dalam pengawasan pelaksanaan rencana strategis.

*Balanced scorecard* telah berkembang ke tahap manajemen yang lebih strategis. Pada tahun 1992, Norton mengubah fungsi *Balanced scorecard* yang sebelumnya hanya sebagai alat penilaian kinerja menjadi suatu inti sistem manajemen strategis. Pada tahun 2000, *Balanced scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategis bagi seluruh karyawan perusahaan. Dengan sistem tersebut, *Balanced scorecard* bisa dikomunikasikan ke seluruh karyawan di perusahaan. Selain itu dengan *Balanced scorecard*, koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategis yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan.

Menurut Rohm dan Halbach (2005), *Balanced scorecard* 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.

## 2.2.2. Fungsi *Balanced Scorecard*

### 2.2.2.1. *Balanced scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja

*Balance Scorecard* sebagai salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan membagi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu:

#### 1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi level tertinggi dalam peta strategi, yaitu untuk meningkatkan pertumbuhan, profitabilitas, dan *shareholder value*. Pada dasarnya, keuangan merupakan muara dari semua proses operasional perusahaan dalam memberikan *value* kepada pelanggannya. Ada dua macam strategi untuk mendorong performa keuangan perusahaan, yaitu:

##### a) Strategi bertumbuh (*growth strategy*)

*Growth strategy* merupakan strategi yang berfokus pada pengembangan alternatif sumber pendapatan baru. *Revenue growth strategy* terdiri dari dua komponen, yaitu:

- Membangun *franchise*; dengan mengembangkan sumber pendapatan baru dari pasar, produk, maupun pelanggan baru.
- Meningkatkan *customer value*; dengan menjalin hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

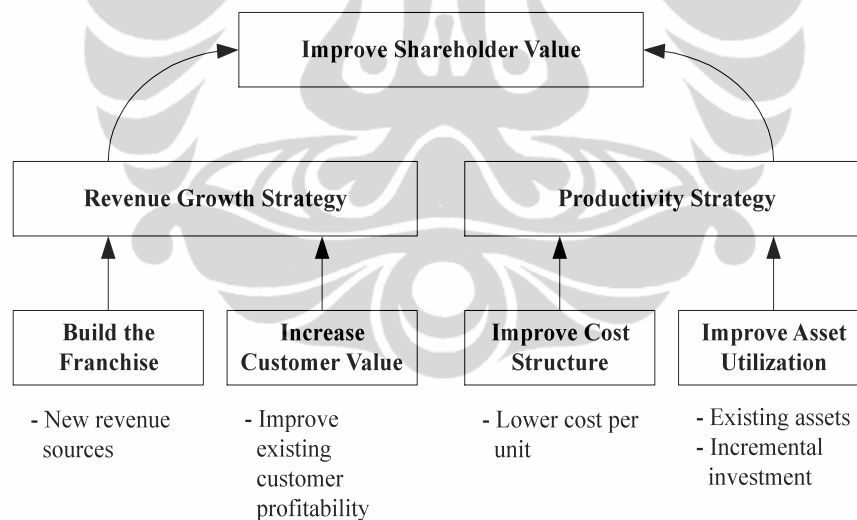
##### b) Strategi produktivitas (*productivity strategy*)

*Productivity strategy* merupakan strategi yang berfokus pada pengurangan biaya dan efisiensi. *Productivity strategy* terdiri dari dua komponen, yaitu:

- Memperbaiki *cost structure*; dengan menurunkan *direct* dan *indirect costs*.
- Meningkatkan utilisasi aset; dengan mengurangi modal kerja melalui utilisasi yang tinggi pada aset perusahaan.

Hubungan antara perspektif keuangan dengan strategi perusahaan dapat dilihat dari pemilihan strategi oleh perusahaan. Perusahaan yang sedang berada di tahap awal atau tahap pertumbuhan akan menekankan tujuan dan pengukuran kinerjanya pada strategi bertumbuh. Strategi produktivitas menjadi kurang tepat karena perusahaan di tahap awal akan banyak mengeluarkan biaya untuk memperkenalkan produk maupun jasa mereka ke pasar.

Bagi perusahaan yang berada telah dalam tahap *mature*, perusahaan akan cenderung menekankan pada strategi produktivitas, yaitu pada pengurangan biaya dan peningkatan utilisasi aset. Sedangkan untuk perusahaan yang berada di tengah-tengah siklus bisnis akan menerapkan *profitable growth strategy*, dimana dibutuhkan keseimbangan antara peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya serta produktivitas. Perusahaan yang berada di tahap ini akan memperoleh pengukuran yang seimbang di antara dua strategi umum di atas.



Gambar 2.1. Membangun Peta Strategi: Perspektif Keuangan

Kaplan dan Norton. *The Strategy-Focused Organization*, 2001

## 2) Perspektif Pelanggan

Paul R. Niven dalam buku *Balance Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2001) menyatakan

bahwa dalam memilih ukuran pada perspektif pelanggan, perusahaan harus menjawab dua pertanyaan penting, yaitu: (1) Siapakah target pelanggan perusahaan? dan (2) Apa *value proposition* perusahaan dalam melayani pelanggan? Dalam menjawab kedua pertanyaan tersebut, faktanya cukup sulit karena kebanyakan perusahaan tidak fokus dalam target pelanggannya.

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Manajemen harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kaplan dan Norton membagi perspektif pelanggan menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu:

a) *Customer core measurement*

Tolak ukur yang secara umum dikaitkan dengan pengukuran dalam perspektif pelanggan adalah:

- Pangsa pasar  
Menggambarkan proporsi bisnis yang bisa dicapai oleh perusahaan pada segmen pasar yang ditargetkan dalam bentuk satuan jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
- Retensi pelanggan  
Menjelaskan bagaimana perusahaan meningkatkan pangsa pasar dengan mempertahankan atau membina hubungan dengan pelanggan yang ada. Hal ini dikarenakan pelanggan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjamin arus kas dan bisnis perusahaan.
- Akuisisi pelanggan  
Perusahaan menumbuhkan bisnis perusahaan dengan menetapkan tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran strategis. Ukurannya adalah keberhasilan

perusahaan menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

- **Tingkat kepuasan pelanggan**

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pengukuran tersebut juga dilakukan untuk mengukur seberapa jauh para pelanggan puas terhadap pelayanan perusahaan.

- **Tingkat profitabilitas pelanggan**

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b) *Customer value proposition*

Proposisi nilai pelanggan merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) untuk ukuran pelanggan penting. Proposisi nilai pelanggan berbeda untuk setiap industri dan segmen pasar. Proposisi nilai pelanggan didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas jasa produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

- *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh daya tanggap dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam

persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting bagi kepuasan mereka.

- *Image dan reputation*

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Perusahaan yang berusaha mengeksploitasi citra dan reputasi menentukan sendiri pelanggan idealnya dan berusaha mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan melalui citra yang diasosiasikan dengan pembelian produk perusahaan.

Menurut Tracy dan Wirsema (Kaplan, R.S., and Norton D.P; *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment* Harvard Business School Publishing Corporation, 2001 hal 86-87) untuk *value proposition* kebanyakan perusahaan memilih salah satu dari tiga strategi berikut:

- *Product leadership*

Perusahaan yang mengadopsi strategi ini lebih menekankan kualitas dari produk, baik dari segi fitur, fungsi, dan faktor lain dimana perusahaan ingin menunjukkan bahwa produknya sangat layak untuk dinanti dan dibeli.

- *Customer intimacy*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung fokus untuk membangun hubungan yang loyal dengan pelanggannya.

- *Operational excellence*

Perusahaan dengan strategi ini akan menggabungkan kualitas, harga, dan kemudahan membeli yang tidak ada bandingannya.

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Proposisi nilai pelanggan dan tujuan keuangan merupakan hasil yang ingin dicapai suatu organisasi. Strategi sebaiknya tidak hanya terpaku

pada hasil yang diinginkan, tetapi juga bagaimana strategi tersebut dapat dicapai. Menurut Porter, esensi dari strategi adalah pada aktivitasnya, yakni menunjukkan aktivitas yang berbeda dibanding rivalnya. Seni dalam mengembangkan strategi yang sukses dan berkelanjutan adalah dengan memastikan keselarasan antara aktivitas internal organisasi dengan proposisi nilai pelanggan.

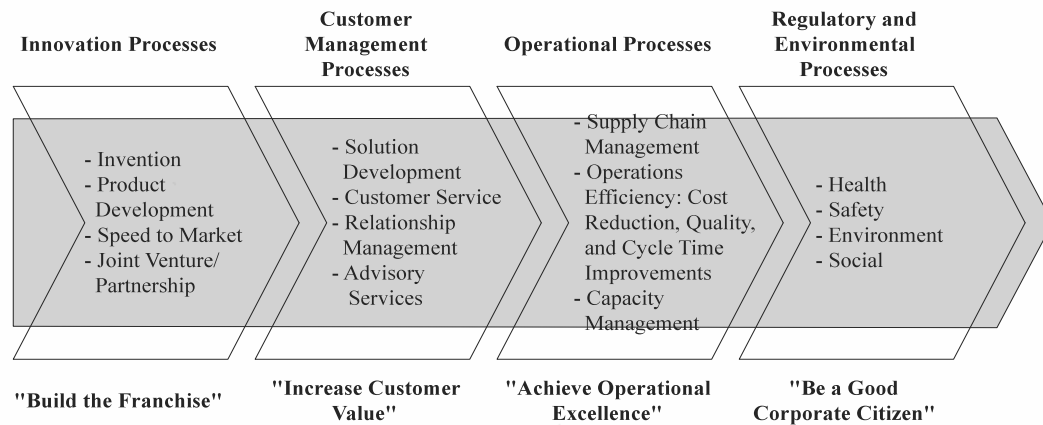
Aktivitas dari suatu organisasi tercakup dalam kerangka proses bisnis internal yang kemudian terwujud melalui *value chain*-nya. Aktivitas ini merupakan proses atau cara dari perusahaan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan mencapai tujuan keuangannya. Proses bisnis internal dalam suatu organisasi terdiri dari empat bagian, yaitu:

- a) Proses inovasi
- b) Proses manajemen pelanggan
- c) Proses operasional
- d) Proses regulasi dan lingkungan.

Semua proses ini penting dan harus dilakukan dengan baik oleh setiap bagian dalam organisasi. Proses inovasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan dari target pelanggan, fokus pada pengembangan produk baru, dan peningkatan pelayanan yang dapat memberikan solusi lebih baik. Proses manajemen pelanggan lebih menekankan untuk fokus pada akuisisi pelanggan baru jika perusahaan bertindak sebagai *early-mover advantage*. Sedangkan proses operasional terkait dengan biaya, kualitas, *cycle time* dari proses operasi, hubungan dengan supplier, dan lain-lain.

Strategi dalam proses bisnis internal tersebut diselaraskan dengan arah dan tujuan dari perusahaan, sehingga dalam hal ini *Balanced scorecard* hanya berfungsi sebagai penerjemah dan penghubung tolok ukur dengan strategi perusahaan.





Gambar 2.2. *Generic Organization Value Chain*

Kaplan dan Norton, *The Strategy – Focused Organization*, 2001

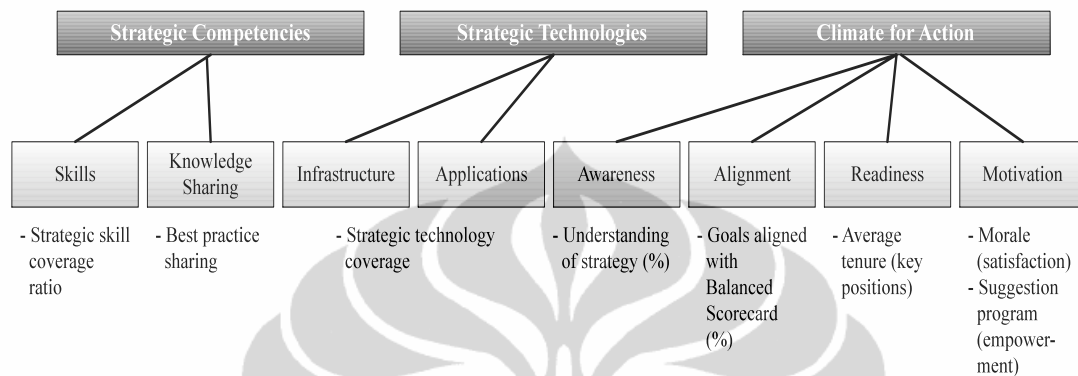
#### 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan dasar dari semua perspektif. Pertumbuhan dan pembelajaran mengacu pada *intangible assets* yang dibutuhkan organisasi untuk melaksanakan aktivitasnya, sehingga organisasi dapat menunjukkan kinerjanya pada level tertinggi untuk memberikan *value* kepada pelanggan. Terdapat tiga kategori dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu:

- Kompetensi strategis (*strategic competencies*): ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan strategi.
- Teknologi strategis (*strategic technologies*): sistem informasi, database, dan jaringan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- Iklim untuk melakukan tindakan (*climate for action*): budaya kerja yang dibutuhkan untuk memotivasi dan menyelaraskan iklim kerja dengan strategi.

Pertumbuhan dan pembelajaran merupakan awal untuk mencapai tujuan jangka panjang dan strategi berkelanjutan bagi perusahaan. Level eksekutif telah menyadari betapa pentingnya perspektif ini, tetapi seringkali perspektif ini kurang diperhatikan. Dengan memperhatikan

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, setelah ketiga perspektif yang lain ditetapkan, eksekutif dapat menyelaraskan sumber daya manusia, teknologi informasi, dan iklim perusahaan dengan kebutuhan dalam melaksanakan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.



Gambar 2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton. *The Strategy – Focused Organization*, 2001

#### 2.2.2.2. *Balanced scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategik

Menurut Wheelen & Hunger (Wheelen, Thomas L. and David L. Hunger; *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2006 hal 3), manajemen strategik adalah rangkaian langkah keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Di dalamnya dilakukan formulasi strategi dan implementasinya agar perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan. Salah satu alat yang digunakan untuk formulasi strategi adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Selain itu perusahaan menyusun strateginya berdasarkan pernyataan misinya. Misi tersebut juga digunakan sebagai dasar untuk menentukan tujuan perusahaan.

Setelah menyusun strategi, perusahaan mengalokasikan sumber dayanya dalam bentuk *budget*, dan kemudian membentuk *Standard Operating Procedure* (SOP) yang disusun secara detail dan berfungsi sebagai landasan akan apa yang harus dilakukan dalam operasional. *Budget* disusun berdasarkan strategi perusahaan dan bertujuan mengalokasikan sumber daya perusahaan dalam bentuk uang agar lebih berfokus pada strategi yang diformulasikan perusahaan.

Karena penggunaan *budget* berkaitan dengan ukuran keuangan yang merupakan indikator masa lalu (*lag indicator*), pengaturannya cenderung pada jangka pendek saja. *Balanced Scorecard* dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam penerapan strategi antara lain :

1) *Vision Barrier* (Hambatan visi)

Tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang mengerti strategi organisasinya.

2) *People Barrier* (hambatan 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) *Management Barrier* (Hambatan 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) *Resource Barrier* (Hambatan 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.

*Balanced scorecard* berfungsi sebagai jembatan antara strategi dan implementasi dengan mengatasi hambatan-hambatan di atas.

### 2.2.2.3. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Komunikasi

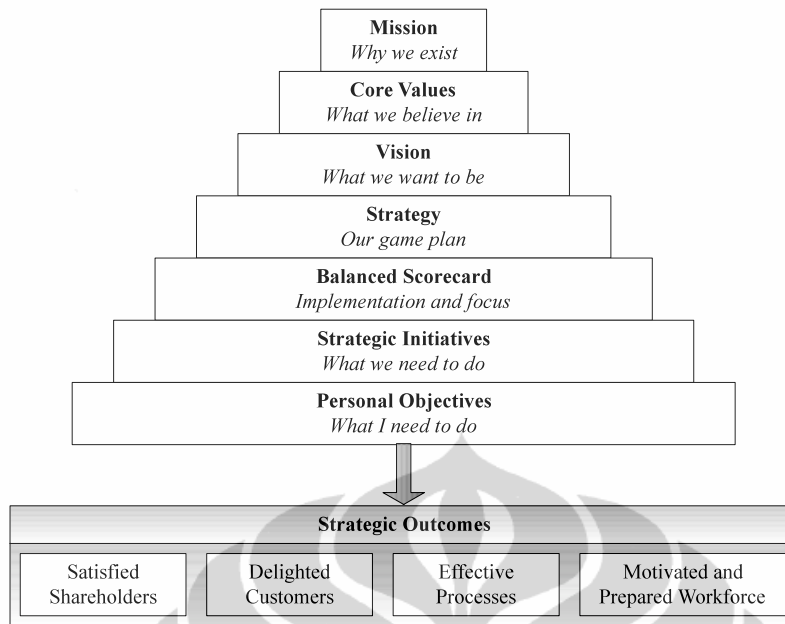
*Balanced scorecard* yang disusun secara benar akan mendeskripsikan strategi organisasi yang sebelumnya sangat sulit dimengerti karena hanya berupa kata-kata abstrak, menjadi suatu peta strategis yang akan membuat karyawan lebih mudah mengerti. Mendistribusikan hasil dari *Balanced scorecard* ke seluruh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

### 2.2.3. Peta Strategi (*Strategy Map*)

Perusahaan membutuhkan perangkat untuk mengkomunikasikan strategi, yaitu dengan peta strategi. Peta strategi memperlihatkan bagaimana suatu organisasi berencana mengubah inisiatif dan sumber dayanya, termasuk *intangible asset* seperti budaya perusahaan dan pengetahuan karyawan menjadi *tangible outcome* yang diinginkan.

Peta strategi merupakan suatu representasi visual dari sasaran-sasaran penting perusahaan yang dihubungkan satu sama lain sehingga mampu mengendalikan kinerja perusahaan. Peta strategi menggambarkan suatu hubungan sebab akibat yang dapat menciptakan peningkatan spesifik dari sasaran yang diinginkan. Peta strategi digambarkan dalam bentuk *template* yang terdiri dari empat perspektif dalam *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran.

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 berikut:



Gambar 2.4. Penerjemahan Misi menjadi Hasil yang Diinginkan

Kaplan dan Norton, *The Strategy – Focused Organization*, 2001

Pada gambar diatas, 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.

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. *Balanced scorecard* 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, *Balanced scorecard* 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 *Balanced scorecard* 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. *Balanced scorecard* 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.

#### 2.2.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode perencanaan strategi mempunyai keunggulan dibandingkan metode lain, yaitu:

- 1) *Balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholder* sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *Balanced scorecard*, para *stakeholder* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama sehingga hambatan pada visi dapat diatasi.
- 2) *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk *tangible asset* maupun *intangible asset*. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. Dengan menggunakan *Balanced scorecard*, hambatan pada manajemen dapat diatasi.

- 3) *Balanced scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan tersebut dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan tolak ukur. Hal ini menunjukkan bahwa *Balanced scorecard* tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut, sehingga hambatan pada pelaku dan manajemen dapat diatasi.
- 4) *Balanced scorecard* memiliki konsep hubungan sebab akibat, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas kepada para pelaku strategi bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai, maka hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tidak tercapai, hal itu pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- 5) *Balanced scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran organisasi dapat menggunakan *Balanced scorecard* sebagai pedoman. Dengan *Balanced scorecard*, organisasi dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh agar target organisasi dapat tercapai, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dihitung berapa keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran organisasi.