



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA**

(STUDI KASUS PADA PT. DEF, TBK)

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

RIDHO AKBAR

0906586070

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
DESEMBER 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ridho Akbar

NPM : 0906586070

Tanda Tangan :



Tanggal : 16 Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Ridho Akbar
NPM : 0906586070
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada PT. DEF, Tbk)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Imo Gandakusuma, MBA (.....)
Penguji : Rofikoh Rokhim, Phd (.....)
Penguji : Eko Rizkianto, ME (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya ingin mengucapkan rasa syukur saya yang terdalem kepada Allah SWT atas segala bantuan-Nya serta rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Adapun tujuan dari penulisan tesis adalah untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Rhenald Kasali, PhD. selaku ketua program Magister Manajemen FEUI.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA, atas semua waktu dan bimbingannya yang telah diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Rofikoh Rokhim, Phd dan bapak Eko Rizkianto, ME, atas kritik dan sarannya untuk perbaikan tesis ini
4. Bapak Dedy Rachmadi (PT. DEF, Tbk) dan Bapak Suhat Miyarso (*Corporate Secretary* PT. BPT, Tbk) atas bantuannya dalam pengumpulan data untuk tesis ini.
5. Keluarga besar penulis yang telah memberikan semua dukungannya untuk meraih semua pencapaian selama ini.
6. Keluarga B091 tanpa terkecuali yang telah mendukung dan memberikan keunikan tersendiri dalam masa perkuliahan ini.
7. Semua pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.
8. Sekali lagi terima kasih kepada Allah SWT atas semua pelajaran hidup yang telah diberikan-Nya kepada penulis sampai saat ini.

Semoga tesis ini dapat berguna bagi penulis, civitas akademika UI, dan pihak lain yang merasa membutuhkan hasil penelitian ini.

Jakarta, 16 Desember 2010

Ridho Akbar

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ridho Akbar
NPM : 0906586070
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN
KINERJA (STUDI KASUS PADA PT. DEF, TBK)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/memformat, mengelola dalam bentuk pusat data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal: 16 Desember 2010
Yang menyatakan



(Ridho Akbar)

ABSTRAKSI

Nama : Ridho Akbar

Program Studi: Magister Manajemen

Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja
(Studi Kasus Pada PT. DEF, Tbk)

Balanced Scorecard saat ini telah menjadi suatu topik yang sangat menarik untuk dibahas oleh para akademisi maupun praktisi bisnis. Metode ini adalah alat pengukuran kinerja yang menggabungkan antara aspek keuangan dan non-keuangan yang menjadi jawaban atas kritik terhadap metode konvensional yang hanya menggunakan data keuangan sebagai dasar untuk melakukan suatu penilaian kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Dalam studi kasus ini, penelitian ditujukan untuk melakukan evaluasi terhadap PT. DEF, Tbk dalam melakukan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) dan melakukan pembentukan metode pengukuran kinerja yang berdasarkan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard*. Hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah suatu rancangan baru untuk pengukuran kinerja perusahaan berupa *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan visi dan misi serta menunjang strategi perusahaan.

Kata kunci : *Key Performance Indicator, Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Name : Ridho Akbar
Program : Master of Management
Title : The Application of Balanced Scorecard As Performance Measurement (Case Study At PT. DEF, Tbk)

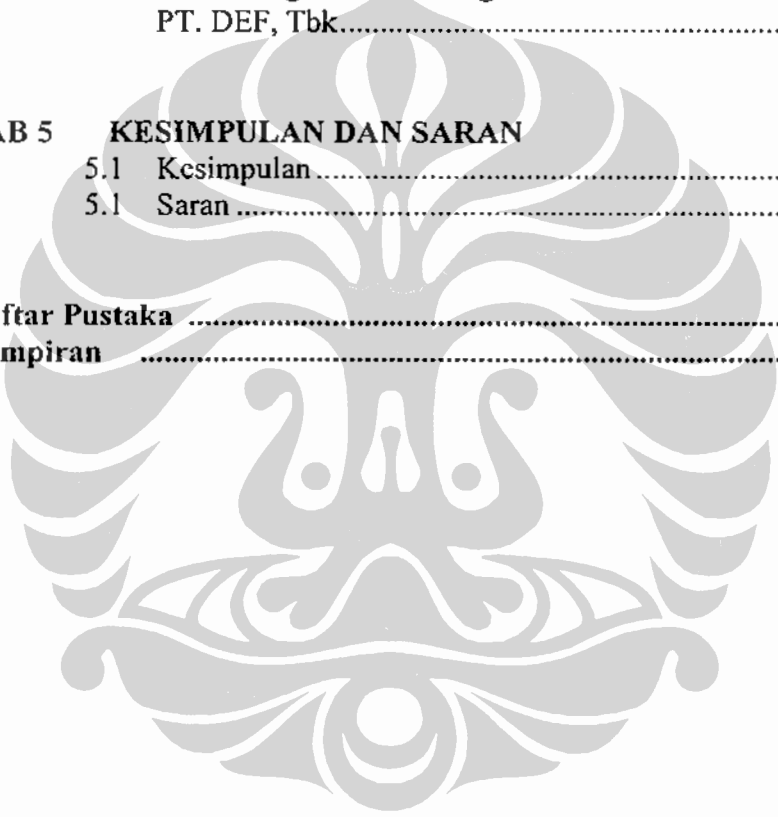
In several years, *Balanced Scorecard* has been a topic that mostly being discussed by academics and practitioners. The method itself is a performance measurement tool that combines financial and non-financial aspects. Moreover, *Balanced Scorecard* could be said as an answer for critics regarding conventional performance measurement tools that only based on financial data. This study was assigned to evaluate the formulation of *Key Performance Indicator (KPI)* of *PT. DEF, Tbk* and generating a new performance measurement system which based on the principles of *Balanced Scorecard*. The result of the study is the development of *Balanced Scorecard* which used for measuring the performance of the company which fit company's vision and mission. Also it supports the strategy which being applied for the company

Key Word: Key Performance Indicator, Balanced Scorecard

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAKSI	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Metode Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Penulisan	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Strategik	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategik.....	8
2.1.2 Visi, Misi, Nilai perusahaan, dan Strategi	9
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.2 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.2.1 Perspektif Keuangan	14
2.2.2.2 Perspektif Pelanggan.....	18
2.2.2.3 Perspektif Bisnis Internal.....	20
2.2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	21
2.3 Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.3.1 Generasi Pertama	22
2.3.2 Generasi Kedua.....	22
2.3.3 Generasi Ketiga.....	23
2.4 Hubungan Sebab Akibat	24
2.5 Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>).....	25
2.6 Indikator Sebab dan Akibat	26
2.7 Perkembangan Terkini <i>Balanced Scorecard</i>	28
BAB 3 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	
3.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian	29
3.2 Struktur Organisasi Objek Penelitian	30
3.3 Visi, Misi, dan Strategi Objek Penelitian	31
3.4 Kinerja Dari Objek Penelitian Periode 2005-2009	32

BAB 4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1	Evaluasi <i>Corporate Key Performance Indicator</i> (KPI).....	35
4.1.1	Aspek <i>Cost-Efficiency</i>	37
4.1.2	Aspek <i>Production Performance</i>	38
4.1.3	Aspek <i>Sales Performance</i>	41
4.1.4	Aspek <i>SHE Compliance</i>	42
4.2	Evaluasi <i>Corporate Key Performance Indicator</i> Terhadap Visi, Misi dan Strategi perusahaan.....	43
4.3	Evaluasi <i>Key Performance Indicator</i> Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	47
4.4	Merancang dan Membangun <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. DEF, Tbk.....	51
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan.....	64
5.1	Saran.....	65
Daftar Pustaka	68
Lampiran	70



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Contoh Pengukuran Strategi <i>Revenue Growth and Mix</i>	16
Tabel 2.2. Contoh Pengukuran Strategi <i>Cost Reduction/ Productivity</i>	17
Tabel 2.3. Contoh Pengukuran Strategi <i>Asset utilization/ Investment Strategy</i>	17
Tabel 2.4. Klasifikasi Generasi <i>Balanced Scorecard</i>	24
Tabel 2.5. Perbandingan Antara <i>Lagging dan Leading Indicator</i>	27
Tabel 3.1. Laporan Laba Rugi PT. DEF, Tbk Periode 2005-2009.....	32
Tabel 3.2. Neraca Konsolidasi PT. DEF, Tbk Periode 2005-2009.....	34
Tabel 4.1. <i>Corporate Key Performance Indicator</i> PT. DEF Tahun 2010.....	36
Tabel 4.2. Aspek <i>Cost Efficiency</i>	37
Tabel 4.3. Aspek <i>Production Performance</i>	40
Tabel 4.5. Aspek <i>Sales Performance</i>	41
Tabel 4.6. Aspek <i>SHE Compliance</i>	43
Tabel 4.7. Kaitan Antara Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Dengan <i>Corporate KPI</i>	46
Tabel 4.8. Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Keuangan.....	55
Tabel 4.9. Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Pelanggan.....	56
Tabel 4.10. Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Bisnis Internal.....	57
Tabel 4.11. Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	58
Tabel 4.12. <i>Balanced Scorecard</i> PT. DEF, Tbk.....	59



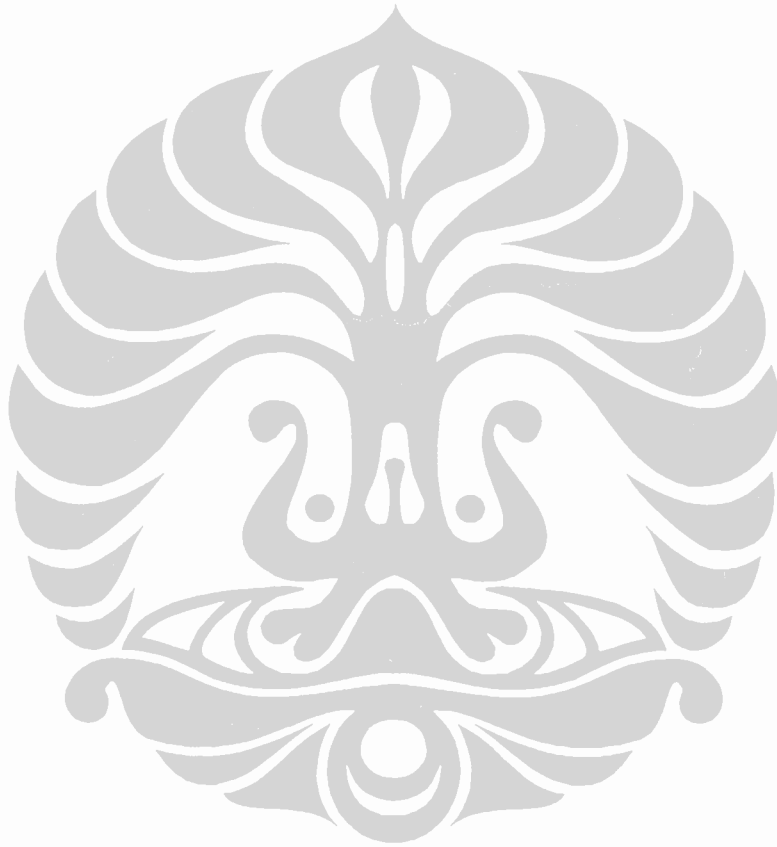
DAFTAR GAMBAR

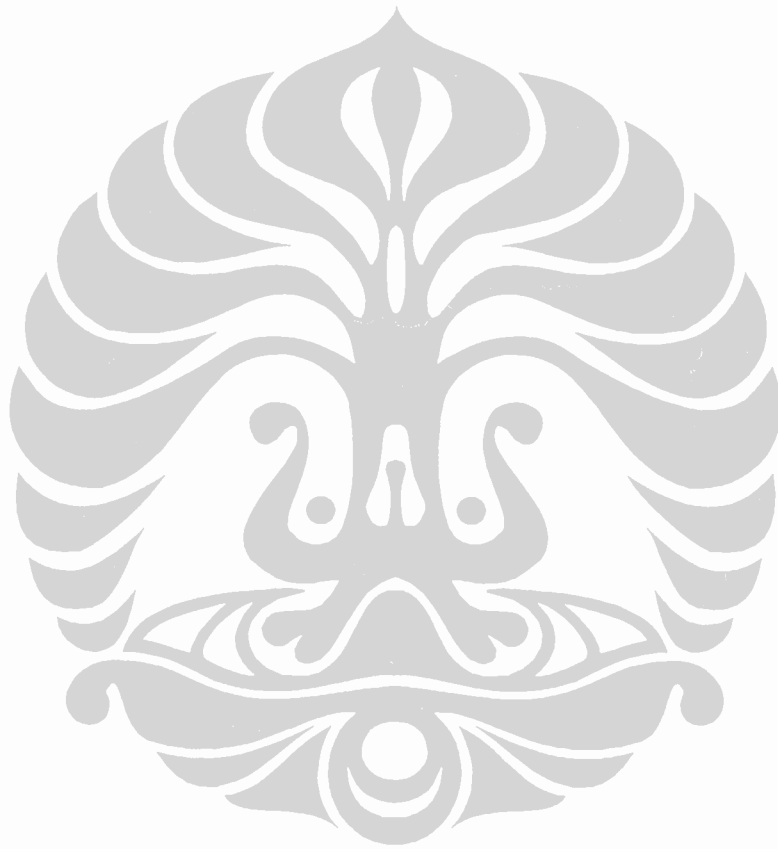
Gambar 1.1. Alur Pikir Penelitian	4
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sarana Penyelaras Kegiatan Operasional Dengan Strategi.....	13
Gambar 2.2. Tolak Ukur Perspektif Pelanggan	19
Gambar 2.3. Model <i>Value Proposition</i>	20
Gambar 2.4. Model <i>Value Chain</i> Pada Perspektif Bisnis Internal.....	21
Gambar 2.5. Ilustrasi Hubungan Sebab Akibat Dari Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	25
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. DEF, Tbk.....	30
Gambar 4.1. Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> PT. DEF, Tbk.....	35
Gambar 4.2. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Terhadap <i>Corporate KPI</i>	45
Gambar 4.3. Hubungan KPI Dengan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	48
Gambar 4.4. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Dengan Tujuan Strategis Dan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	54
Gambar 4.5. <i>Strategy Map</i> PT. DEF, Tbk.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i>	70
Lampiran.2. <i>Dictionary</i> KPI PT. DEF, Tbk..	71





*"In the name of Allah, The All-Merciful, the Mercy-giving"
"All praise and thanks to be Allah, The Lord of the worlds"
"The All-Merciful, the Mercy-giving"
"The Master of the Day of Recompense"
"You (Alone) we worship, and You (alone) we ask for help"
"Guide us to the straight path"
"The Path of those whom You have bestowed Your Grace, not of those who earned
Your Anger, Nor of those who went astray"
(1: 1-7)*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir, suatu metode yang bernama *Balanced Scorecard* telah menjadi suatu topik yang sangat menarik bagi para akademisi maupun praktisi dunia bisnis. Bahkan dalam beberapa seminar dan debat akademik, metode yang dicetuskan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990 telah mampu disandingkan dengan alat pengendalian dan pengukuran strategi lainnya seperti *Activity Based Costing* dan *Total Quality Management* yang lebih dahulu lahir dan dipergunakan oleh berbagai kalangan (Mooraj, Oyon, dan Hostettler, 1999).

Balanced Scorecard adalah sebuah alat ukur kinerja yang di dalamnya terdapat aspek keuangan dan non-keuangan. Alat ukur ini, terbentuk sebagai suatu jawaban atas kritik terhadap metode konvensional yang hanya menggunakan data keuangan sebagai dasar untuk melakukan suatu penilaian terhadap kinerja perusahaan. Pada awal pembentukannya, *Balanced Scorecard* hanyalah sebuah alat pengukuran kinerja, namun dalam perkembangannya alat ukur ini telah mengalami tiga kali penyempurnaan sehingga pada akhirnya menjadi suatu pengukuran dan penghitungan strategi. Bahkan disebut oleh Kaplan dan Norton (1996, dikutip dari Lawrie dan Cobbold, 2004) *Balanced Scorecard* telah berubah dari sekedar sistem pengukuran (*measurement system*) menjadi suatu *core management system*.

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam industri bisnis saat ini ditemukan telah menghasilkan pertumbuhan yang signifikan bagi perusahaan-perusahaan yang menggunakan metode tersebut tersebut. Kaplan dan Norton (2008) memberikan beberapa contoh perusahaan yang mengaplikasikan *Balanced Scorecard* dan pada akhirnya mendapatkan pertumbuhan signifikan yang disebut oleh mereka sebagai *the Execution Premium*. Perusahaan Ricoh yang memiliki beberapa unit bisnis di berbagai negara adalah perusahaan yang pada dasarnya memproduksi alat-alat perlengkapan kantor. Semenjak awal menggunakan *Balanced Scorecard* pada

tahun 2001, Ricoh telah berhasil meningkatkan kinerja di berbagai aspek diantaranya dari sisi penjualan yang meningkat 6.8%, pangsa pasar yang meningkat sebanyak 24.1%, meningkatnya *Brand Awareness*, dan lain-lain. Contoh lain adalah Nordea, sebuah institusi keuangan yang semenjak tahun 2000 telah menjadi market leader di regional laut Baltic dan Nordic. Semenjak penggunaan *Balanced Scorecard*, Nordea mendapatkan *Execution Premium* dilihat dari meningkatnya tingkat pengembalian saham yang mencapai 47.9% pada tahun 2003, meningkatnya profit sebesar 17%, dan lain-lain. Dengan temuan-temuan seperti yang telah dijabarkan, hal tersebut menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berguna dan bermanfaat bagi perusahaan-perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu, sudah sepantasnya penggunaan *Balanced Scorecard* mengalami peningkatan dan perkembangan yang besar pada masa sekarang. Asumsi ini terlihat dari penemuan-penemuan tahun sebelumnya yang menyatakan bahwa banyak perusahaan yang menggunakan metode ini bagi perusahaannya. Sebagai contoh adalah Silk (1998, dikutip dari Speckbacher, Bischof, dan Pfeiffer, 2003) yang mengatakan bahwa 60% dari 1000 perusahaan besar di Amerika Serikat telah menggunakan metode tersebut. Pendapat senada lain juga dikemukakan oleh beberapa peneliti lainnya seperti Williams (2001, dikutip dari Speckbacher, Bischof, dan Pfeiffer, 2003) yang berargumen bahwa 57% perusahaan di Inggris telah menggunakan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan data-data tersebut, penggunaan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai metode yang mampu untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

Dalam penulisan ini, penulis ingin melakukan suatu studi kasus pada perusahaan PT. DEF,Tbk. PT. DEF,Tbk adalah perusahaan petrokimia terbesar di Indonesia dan merupakan anak perusahaan PT. BPT. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi metode penilaian kinerja dan implementasi strategi yang telah digunakan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk membentuk *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan untuk perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

1.2. Rumusan Permasalahan

Adapun rumusan permasalahannya sebagai berikut:

- a. Apakah penilaian kinerja yang dilakukan di PT. DEF,Tbk sudah selaras dengan visi, misi, dan strategi dari perusahaan?
- b. Bagaimana mengembangkan metode pengukuran kinerja yang sudah ada untuk menjadi *Balanced Scorecard* agar bisa dijadikan alat ukur yang seimbang dan mampu menjadi patokan pengembangan strategi perusahaan di masa yang akan datang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, berikut adalah tujuan dari dilakukannya penelitian ini:

- a. Mengevaluasi alat ukur kinerja pada PT. DEF,Tbk dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
- b. Memberikan usulan rancangan *Balanced Scorecard* kepada PT. DEF,Tbk sebagai metode pengukuran kinerja dan dasar untuk pengembangan strategi di masa yang akan datang.

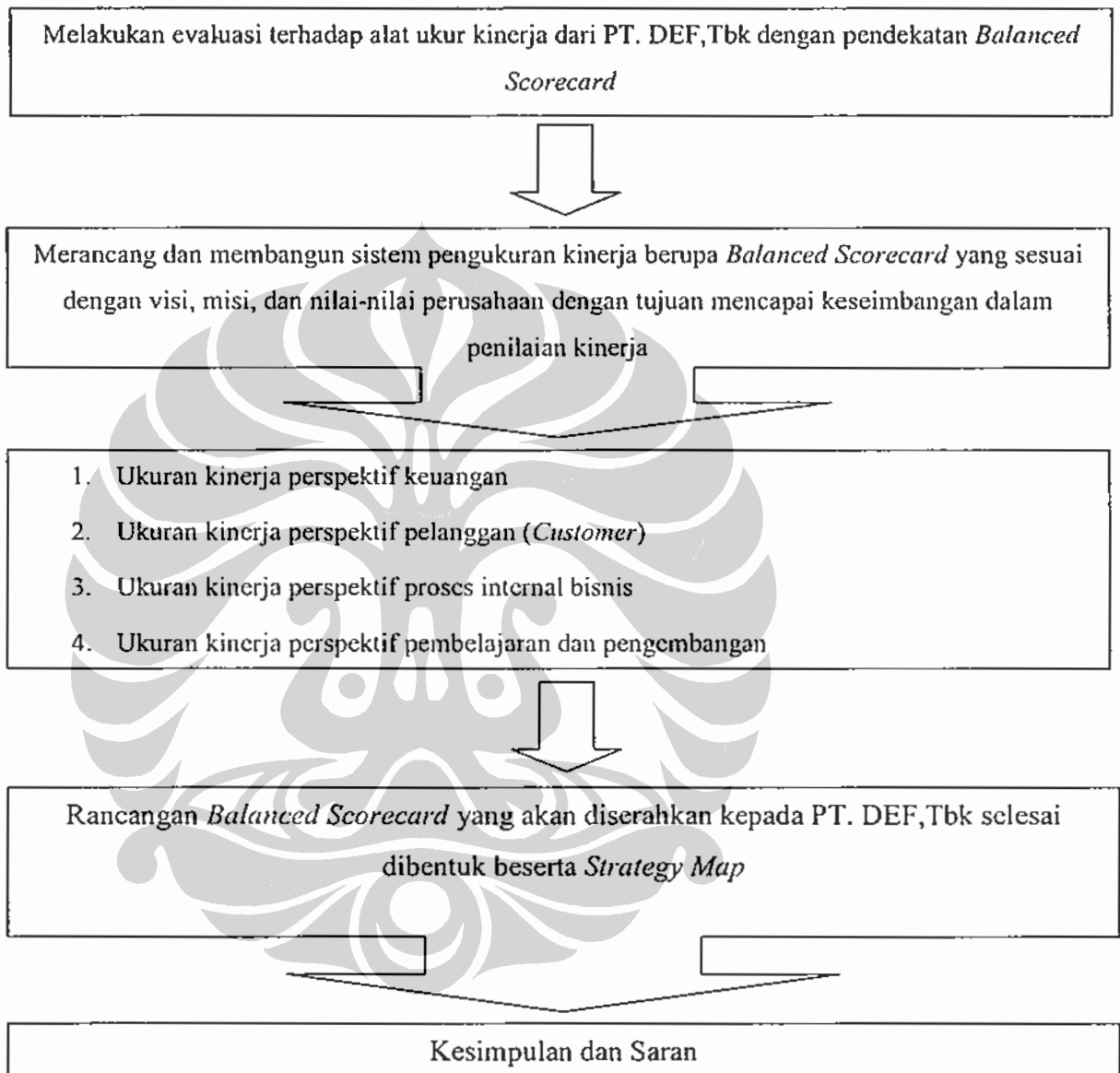
1.4. Metodologi Penelitian

1.4.1. Jenis Studi Penelitian

Studi merupakan studi lapangan (*field study*). Metode ini meliputi pengumpulan data-data dan fakta-fakta yang berkaitan dengan studi kasus ini. Hal ini meliputi wawancara dengan pihak PT. DEF,Tbk, dan juga mempelajari data-data primer maupun sekunder dari perusahaan.

1.4.2. Alur Pikir Penelitian

Berikut ini akan digambarkan mengenai alur pikir penelitian dari awal hingga akhir.



Sumber. Hasil Olahan Penulis

Gambar 1.1.
Alur Pikir Penelitian

Data dalam penelitian ini akan di dapatkan melalui wawancara langsung dengan pihak PT. DEF, Tbk. Sedangkan untuk periode data, semua data yang digunakan adalah data yang merepresentasikan keadaan perusahaan tahun 2009-2010

1.4.4. Metode Analisis

Penelitian ini akan diawali dengan melakukan evaluasi terhadap metode pengukuran kinerja terhadap perusahaan (PT. DEF,Tbk). Setelah itu, apabila metode yang digunakan oleh perusahaan belum menggunakan *Balanced Scorecard*, maka metode pengukuran yang diterapkan tersebut akan dievaluasi berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Evaluasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini dilakukan untuk melihat apakah metode pengukuran kinerja yang telah diterapkan ini sudah disusun untuk mencapai keseimbangan dalam penilaian kinerja dalam PT. DEF,Tbk.

Setelah evaluasi tersebut dilaksanakan, maka akan dilanjutkan dengan perancangan dan penyusunan *Balanced Scorecard* untuk perusahaan agar tercipta keseimbangan dalam pengukuran kinerja yang akan dilakukan.

Setelah terbentuknya *Balanced Scorecard* untuk PT. DEF,Tbk, maka selanjutnya akan dibentuk *Strategy map* dan juga *Dictionary* dari tiap-tiap *Key Performance Indicator*. Pembentukan *Dictionary* ini akan dilakukan sebagai data tambahan mengenai kewenangan tugas dan target-target yang harus dicapai dari masing-masing departemen di PT. DEF,Tbk.

Langkah terakhir yang akan dilakukan adalah penyerahan usulan *Balanced Scorecard* yang telah di bentuk kepada PT. DEF,Tbk beserta kesimpulan dan saran-saran yang di dapat dari penelitian ini kepada perusahaan untuk dapat dimanfaatkan ke depannya.

1.5. Kerangka Penulisan

Adapun kerangka penulisan yang akan dilakukan dalam karya akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penulisan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, metodologi penelitian, dan juga studi lapangan

BAB 2 : Landasan Teori

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori tentang *Balanced Scorecard*, dan juga teori-teori yang berkaitan langsung dengan *Balanced Scorecard* yang meliputi *Strategy Map*, *Key Performance Indicator (KPI)*, dan juga perkembangan terkini dalam studi *Balanced Scorecard*.

BAB 3 : Gambaran Umum Objek Penelitian

Bab ini akan membahas tentang PT. DEF,Tbk sebagai objek penelitian. Pembahasan akan menyangkut sejarah singkat, struktur organisasi perusahaan, kinerja perusahaan, dan juga penerapan *measurement/ management system* yang diterapkan di dalam perusahaan.

BAB 4 : Analisis dan Pembahasan

Analisa dan pembahasan yang akan dilakukan dalam bab ini meliputi evaluasi dari *measurement/ management system* yang digunakan oleh objek penelitian. Selain itu, dalam bab ini akan dilanjutkan dengan pembentukan satu sistem pengukuran manajemen baru dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.

BAB 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini akan berisi tentang kesimpulan dari evaluasi dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya. Dan hasil yang di dapat akan dijadikan acuan sebagai saran yang dapat digunakan oleh PT. DEF,Tbk ke depannya.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Strategik

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik di definisikan sebagai suatu set dari keputusan dan tindakan yang menghasilkan suatu formulasi dan implementasi dari suatu rencana yang berguna untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 2010). Dalam fungsinya, manajemen strategik mempunyai sembilan fungsi vital yaitu:

- a. Membentuk misi dari suatu perusahaan. Hal ini termasuk tentang fungsi, nilai, dan tujuan dari perusahaan.
- b. Melakukan analisis terhadap keadaan dari perusahaan.
- c. Melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal.
- d. Melakukan analisis terhadap semua pilihan yang dimiliki oleh organisasi dengan mencocokkan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan eksternal perusahaan tersebut.
- e. Melakukan identifikasi terhadap pilihan yang paling sesuai dengan misi dari perusahaan
- f. Memilih tujuan jangka panjang dan strategi utama dari perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai pilihan yang telah disepakati
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang dapat membantu terbentuknya strategi jangka panjang (utama) dan tercapainya tujuan jangka panjang

- h. Melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dengan melakukan alokasi dana yang mengedepankan aspek pekerjaan, pekerja, struktur perusahaan, teknologi, dan sistem insentif.
- i. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi sebagai bahan masukan untuk melakukan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Oleh karena itu, berdasarkan penjabaran diatas, manajemen stratejik dapat dikatakan meliputi proses perencanaan (*planning*), pengarahan (*directing*), mengorganisir (*organizing*), dan pengaturan (*controlling*) dari semua keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan strategi (Pearce dan Robinson, 2010).

2.1.2. Visi, Misi, Nilai Perusahaan, dan Strategi

Dalam menjalankan tugasnya, suatu perusahaan sebaiknya memiliki strategi yang akan digunakan dalam melakukan usahanya. Strategi di definisikan sebagai suatu rencana kedepan untuk mampu bersaing dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 2010:4). Lebih lanjut, strategi diperlukan agar perusahaan mampu untuk bersaing dengan kompetitornya dengan cara yang sebaik mungkin dan tepat sesuai dengan tujuan dari perusahaan tersebut. Namun, sebelum membentuk strategi yang akan digunakan, perusahaan perlu untuk melakukan penyalarsan terhadap visi, misi, dan nilai dari perusahaan tersebut (Kaplan dan Norton, 2008).

Misi adalah pernyataan singkat yang menyatakan tentang mengapa suatu perusahaan berdiri. Selain itu, misi harus menjelaskan tentang tujuan dari perusahaan, terutama mengenai apa yang akan diberikan kepada pelanggan. Lebih lanjut, Kaplan dan Norton (2008) menyatakan bahwa suatu misi harus memberikan informasi kepada manajemen tingkat atas maupun bawah tentang keseluruhan tujuan dari perusahaan yang hendak dicapai.

Di sisi lain, Visi menggambarkan tujuan dari suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama (antara tiga sampai 10 tahun) (Kaplan dan Norton, 2008:

Universitas Indonesia

40). Selain itu, visi yang dibentuk untuk suatu perusahaan haruslah berorientasi kepada pasar dan juga mampu mengekspresikan bagaimana perusahaan tersebut ingin dipandang oleh lingkungan. Dalam beberapa contoh yang diberikan oleh Kaplan dan Norton (2008), visi memiliki tiga komponen yaitu:

- a. *Stretch Goal*, yaitu gambaran tentang tujuan jangka panjang yang hendak dicapai perusahaan.
- b. *Definition of Niche*, yaitu tentang orientasi pasar atau pelanggan yang menjadi sasaran.
- c. *Time Horizon*, yaitu menjelaskan tentang perkiraan waktu tercapainya *Stretch Goal*.

Sedangkan untuk Nilai (*Value*), menjelaskan tentang bagaimana sikap (*attitude*), perilaku (*Behavior*), dan karakter dari perusahaan tersebut dalam menjalankan fungsinya. Lebih lanjut, Value dari perusahaan merupakan dasar dari budaya perusahaan tersebut.

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990, Robert Kaplan, seorang professor di bidang akuntansi dari *Harvard University* bersama dengan David Norton mengembangkan sebuah metode baru yang diberi nama *Balanced Scorecard*. Metode ini terbentuk dikarenakan oleh tuntutan untuk membangun suatu kemampuan kompetitif jangka panjang (*Long-range competitive capabilities*) yang di yakini mustahil untuk tercapai dengan hanya berpatokan pada aspek keuangan (*financial*) dari suatu organisasi. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* tetap memperhitungkan aspek *Financial* namun di samping itu metode ini juga menambahkan tiga aspek tambahan yaitu dari perspektif pelanggan (*customer*), proses bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) sebagai dasar tercapainya tujuan *financial*. Oleh karena itu, secara umum konsep ini

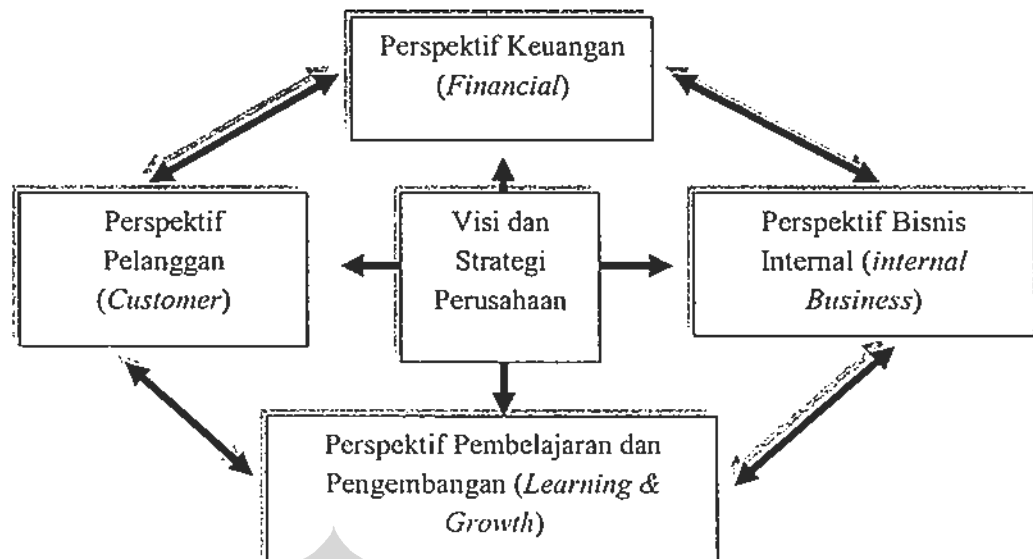
memberikan kemudahan bagi penggunanya untuk mencapai tujuan keuangan bersamaan dengan melakukan pengawasan dalam proses pembentukan kemampuan perusahaan dan *intangible assets* yang berguna bagi pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996b) *Balanced Scorecard* dapat juga dikatakan sebagai suatu *strategic control system* karena system ini memberikan kemudahan bagi para manager di suatu perusahaan untuk mengkombinasikan berbagai sistem pengendalian (*control systems*) sehingga memberikan nilai manfaat yang lebih bagi para manager tersebut dalam melakukan pengendalian (Mooraj, Oyon, dan Hostettler, 1999). Berikut adalah beberapa definisi mengenai *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

- a. Menurut Kaplan dan Norton (1996a), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dimana sistem tersebut menterjemahkan atau merubah bentuk visi dan misi suatu perusahaan ke dalam suatu set pengukuran kinerja (*Performance measure*) yang komprehensif. Dimana sistem tersebut pada akhirnya menghasilkan suatu kerangka berpikir yang berguna untuk melakukan perhitungan strategis dan juga sebagai sistem pengaturan (*Management System*). Lebih lanjut, Kaplan dan Norton (1996a) menegaskan kelebihan dari sistem ini sebagai suatu sarana untuk menyelaraskan antara kegiatan operasional dengan strategi perusahaan tersebut.
- b. Menurut Niven (2006), *Balanced Scorecard* adalah suatu set dari alat ukur yang bersifat kuantitatif yang berasal dari strategi suatu organisasi. Dalam pelaksanaannya, *Balanced Scorecard* dianggap berguna sebagai alat untuk melakukan komunikasi dalam suatu perusahaan, sebagai sistem pengukuran, dan sebagai sistem pembentukan strategi.

Kaplan dan Norton (1996a) mengungkapkan sebagai suatu *management system*, *Balanced Scorecard* memiliki beberapa fungsi yang dapat digunakan oleh perusahaan yang menggunakan alat ukur ini, yaitu:

- a. Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam tindakan operasional dari perusahaan tersebut. Peranan fungsi ini, lebih lanjut dapat dilihat dalam ilustrasi gambar 2.1.
- b. Sebagai sarana komunikasi kepada seluruh lapisan perusahaan tentang strategi yang dijalankan. Hal ini berguna agar semua lapisan benar-benar mengerti tentang strategi dan mampu untuk mengambil tindakan spontan yang menunjang strategi tersebut bila diperlukan.
- c. Membantu perusahaan untuk merencanakan dan menetapkan strategi yang fokus untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan itu, perusahaan mampu untuk menilai tentang target jangka panjang yang hendak dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan menargetkan tujuan jangka pendek perusahaan dari sisi keuangan maupun non-keuangan.
- d. Membantu perusahaan untuk mendapatkan umpan balik dari strategi dan proses yang sudah dikerjakan oleh perusahaan.

Selain itu, sebagai suatu alat ukur, *Balanced Scorecard* memiliki ciri-ciri yang berupa terdapatnya hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) antara keempat perspektif yang terdapat didalamnya. Lebih lanjut, dalam metode ukur ini tidak hanya mengedepankan hasil pengukuran (*outcome measures*) saja, namun alat ukur ini juga mampu untuk menunjukkan faktor apa saja yang menyebabkan (*performance drivers*) hasil pengukuran tersebut. Dalam konsep *Balanced Scorecard*, hasil pengukuran (*outcome measures*) berfungsi sebagai *lagging indicators* dan *performance drivers* sebagai *leading indicators*.



Sumber: Kaplan dan Norton (1996a)

Gambar 2.1.
Kerangka Berpikir *Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Penyelaras Kegiatan Operasional Dengan Strategi.

Niven (2006), menambahkan setidaknya ada beberapa manfaat bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam menggunakan *Balanced Scorecard*, diantaranya adalah:

- a. Meningkatkan tingkat efektivitas dari pengukurang kinerja suatu organisasi atau perusahaan.
- b. Membantu suatu perusahaan untuk turut serta menilai atau mengukur aset tidak berwujud (*intangible asset*)
- c. Membantu organisasi atau perusahaan untuk melakukan implementasi atau eksekusi dari strategi yang di tetapkan

2.2.2. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard saat ini tetap menggunakan perspektif keuangan sebagai tujuan utamanya, namun disamping itu terdapat perspektif lainnya sebagai *performance driver* dari aspek keuangan dan semua perspektif tersebut akan dijelaskan berikut ini:

2.2.2.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan adalah komponen terpenting dari *Balanced Scorecard* karena merupakan tujuan akhir dari suatu organisasi yang mencari profit. Dengan kata lain perspektif keuangan berperan sebagai fokus utama dari tujuan dan hasil dari perspektif lainnya yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* (Norton dan Kaplan, 1996a: 47). Hal ini dikarenakan ketiga perspektif lainnya merupakan suatu hubungan sebab dan akibat yang saling melengkapi dan pada akhirnya akan tercermin dalam kinerja keuangan organisasi tersebut.

Dalam perspektif keuangan ini, Kaplan dan Norton (1996a) mencetuskan tema strategis yang dapat digunakan. Namun, tema strategis tersebut harus disesuaikan dengan keadaan dan kondisi perusahaan dalam waktu tertentu. Keadaan suatu perusahaan dapat dibedakan kedalam tiga fase seperti berikut ini:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Fase pertama ini merupakan tahap awal dalam siklus hidup perusahaan, dan perusahaan memiliki potensi dari sisi produk maupun pelayanan yang dapat berkembang di masa yang akan datang. Oleh karena itu, untuk melakukan pengembangan tersebut, suatu perusahaan akan melakukan pemberdayaan sumber daya dalam jumlah yang besar.

Beberapa hal yang dapat dikerjakan oleh perusahaan diantaranya adalah mengembangkan prasarana produksi yang telah ada, membangun kemampuan operasional yang tinggi, dan melakukan investasi terhadap jaringan sistem, infrastruktur, dan distribusi agar dapat mendukung hubungan perusahaan dengan dunia luar. Lebih lanjut, tingkat investasi untuk masa depan yang digunakan oleh perusahaan biasanya melebihi kemampuan *financial* perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan untuk mendatangkan pemasukan (*revenue*) karena terbatasnya kemampuan dalam menghasilkan produk dan layanan.

Dalam fase awal ini, perusahaan pada umumnya akan bekerja dengan arus kas yang negatif dan dengan tingkat pengembalian investasi yang kecil.

Karenanya, dalam fase ini, tujuan dari perusahaan biasanya merujuk pada tingkat pertumbuhan dalam penjualan dan pendapatan (*growth rate in sales and revenue*).

b. Bertahan (*Sustain*)

Setelah melewati fase awal, suatu perusahaan yang telah cukup besar akan berusaha untuk mempertahankan pasar yang telah mereka dapatkan. Disamping mempertahankan pasar tersebut, perusahaan akan terus menarik investor dengan harapan akan mendapat pengembalian modal yang lebih tinggi. Lebih lanjut, investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada fase ini juga bertujuan untuk melakukan pengembangan perusahaan di berbagai sisi.

Oleh karena itu, tujuan keuangan perusahaan dalam fase ini biasanya menyangkut tingkat keuntungan (*profitability*). Untuk melihat profitabilitas tersebut, perusahaan pada umumnya menggunakan tolak ukur seperti laba operasi, *gross margin*, ROI (*Return On Investment*), ROCE (*Return On Capital Employed*) dan juga EVA (*Economic Value-Added*).

c. Menuai (*Harvest*)

Setelah mencapai fase ini, perusahaan tidak akan melakukan investasi tambahan dengan jumlah yang besar, melainkan hanya menikmati hasil dari investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu, perusahaan hanya akan melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap semua investasinya. Walaupun perusahaan ingin melakukan investasi tambahan, maka jenis investasi yang diambilpun harus bersifat pasti dan mampu untuk mendatangkan pengembalian dalam jangka waktu yang singkat.

Tujuan utama dari fase ini dalam aspek keuangan adalah memaksimalkan arus kas balik (*Maximizing cash inflow*). Selain itu, perusahaan juga akan berusaha untuk mengurangi persyaratan modal kerja. Hal ini dikarenakan sudah cukupnya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memproduksi produk dan layanan yang akan diberikan kepada pelanggannya.

Dikarenakan perbedaan tersebut, dalam perspektif keuangan, tolak ukur yang digunakan harus juga disesuaikan. Secara umum, Norton dan Kaplan (1996a) membedakan tiga strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan keuangan dari organisasi tersebut yang dapat digunakan pada fase bisnis yang berbeda-beda, yaitu:

a. *Revenue Growth and Mix*

Strategi ini menekankan pada perluasan jenis produk atau layanan, dan segmen pasar yang diinginkan oleh organisasi. Selain itu, strategi ini juga mencakup perubahan jenis produk dan layanan dan juga pencampuran kedua jenis tersebut.

Tabel 2.1.
Contoh Pengukuran strategi *Revenue Growth and Mix*

<i>Growth</i>	<i>Sustain</i>	<i>Harvest</i>
Melihat pertumbuhan segment pasar dari sisi pendapatan yang diterima dari produk, pelayanan/ jasa, dan <i>customer</i> baru	Mengukur keuntungan yang di dapat dari <i>customer</i> dan lini produk yang lain	Mengukur keuntungan dari <i>customer</i> dan lini produk yang lain
	Mengukur persentase pendapatan dari produk baru	Mengukur persentase pelanggan yang tidak mendatangkan untung (<i>unprofitable</i>)

Sumber: Kaplan dan Norton (1996a).

b. *Cost Reduction/ Productivity*

Dalam rangka menunjang strategi pertama (*revenue growth and mix*), sebuah perusahaan mampu untuk melakukan strategi penunjang selanjutnya yaitu *Cost reduction/ productivity*. Hal ini dikarenakan karena sebuah perusahaan biasanya menginginkan untuk mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan (Kaplan & Norton, 1996a). Hal ini mungkin disebabkan oleh terbatasnya sumber pendanaan ataupun modal dari perusahaan tersebut. Lebih lanjut, untuk menanggulangi permasalahan dana ini, perusahaan biasanya berusaha untuk meningkatkan

produktifitasnya yang pada akhirnya berhubungan dengan meningkatnya pendapatan (*revenue*) dari perusahaan tersebut.

Tabel 2.2.
Contoh Pengukuran strategi *Cost Reduction/ Productivity*

<i>Growth</i>	<i>Sustain</i>	<i>Harvest</i>
Pendapatan per pegawai	Perbandingan biaya dengan biaya yang dikeluarkan oleh kompetitor	Biaya Unit (per output/ per transaksi)
	Tingkat penurunan Biaya (%)	

Sumber: Kaplan dan Norton (1996a)

c. Asset Utilization/ Investment Strategy

Dalam strategi terakhir ini, perusahaan menekankan pada bagaimana untuk meningkatkan kinerja dari aset yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satunya adalah dengan meningkatkan prosedur untuk penanaman modal. Berikut adalah tabel yang menggambarkan contoh pengukuran dari strategi ini

Tabel 2.3.
Contoh Pengukuran Dari Strategi *Asset utilization/ Investment Strategy*

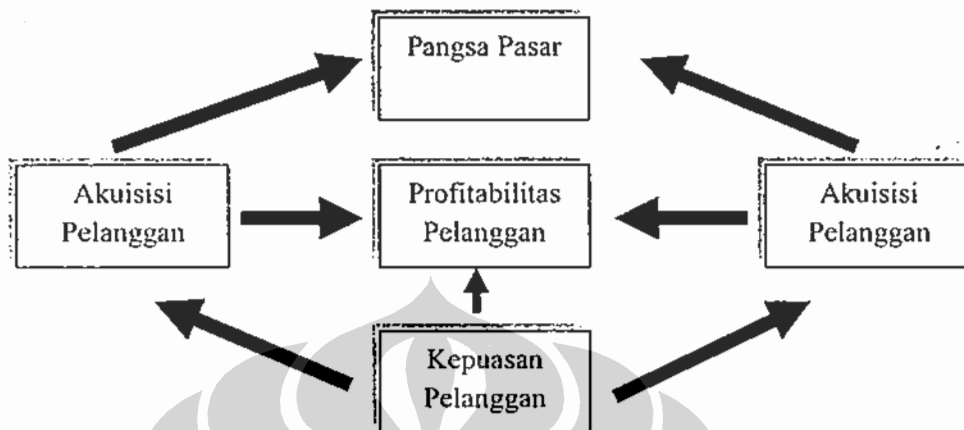
<i>Growth</i>	<i>Sustain</i>	<i>Harvest</i>
Nilai Investasi (presentasi dari penjualan)	Rasio Modal Kerja (<i>cash-to cash cycle</i>)	Nilai Pengembalian dari Investasi
R&D (Presentasi dari Penjualan)	ROCE (<i>Return On Capital Employed</i>)	

Sumber: Kaplan dan Norton (1996a)

2.2.2.2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif ini menyangkut tentang pengukuran yang berhubungan dengan target atau segmen pasar dari suatu perusahaan. Kaplan dan Norton (1996a) menyebutkan perspektif ini menyangkut beberapa pengukuran yang berhubungan dengan hasil (*outcome*) dari perusahaan yang berasal dari strategi perusahaan tersebut. Pengukuran itu diantaranya adalah:

- a. Kepuasan Pelanggan (*Customer satisfaction*). Dalam hal ini pengukuran ditujukan kepada tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan oleh perusahaan
- b. Pangsa Pasar (*market share*). Market share menunjukkan proporsi penjualan dari suatu perusahaan pada produk atau pelayanan tertentu dibandingkan dengan jumlah dari total penjualan produk dan pelayanan lainnya oleh kompetitor dalam pasar tersebut.
- c. *Customer retention*. Pengukuran ini merujuk pada tingkat kemampuan dari suatu perusahaan untuk tetap menjaga dan mempertahankan pelanggannya agar tetap mempergunakan produk atau layanan yang diberikan oleh perusahaan.
- d. Akuisisi pelanggan baru (*new customer acquisition*). Dalam hal ini, pengukuran merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru.
- e. Profitabilitas dari pelanggan (*Customer profitability*). Pengukuran ini merujuk pada tingkat perbandingan antara jumlah pengeluaran yang perusahaan keluarkan untuk pelanggan dengan jumlah pendapatan yang dihasilkan oleh pelanggan tersebut.



Sumber:Kaplan dan Norton (1996a)

Gambar 2.2.
Tolak Ukur Perspektif Pelanggan (*Customer*)

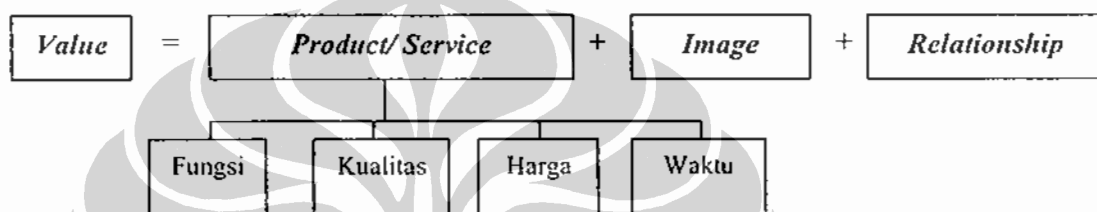
Lebih lanjut, menurut mereka perspektif ini harus mencakup tentang identifikasi dan pengukuran *value proposition* atau nilai-nilai yang hendak diberikan kepada pelanggan dari perusahaan tersebut. Hal ini dianggap penting karena *value proposition* adalah *lead indicator* dari kelima contoh pengukuran di atas.

Walaupun *value proposition* berbeda diantara jenis industri dan pasar yang berbeda, namun Kaplan dan Norton (1996a) telah membagi atribut dari *value proposition* yang biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang telah mengaplikasikan *Balanced Scorecard* kedalam tiga kategori sebagai berikut:

- a. *Product/ service attributes*. Atribut pertama ini mengedepankan tentang fungsi, harga, dan kualitas dari produk ataupun jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. *Customer Relationship*. Mengedepankan dimensi yang menyangkut penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan seperti waktu pengiriman dan perasaan pelanggan mengenai perusahaan.

- c. *Image and Reputation*. Atribut ini menyangkut faktor kasat mata yang mempengaruhi pandangan pelanggan terhadap perusahaan. Sebagai contoh, persepsi pelanggan terhadap perusahaan yang “ramah lingkungan”, atau “mengerti keinginan pelanggan”

Berikut adalah ilustrasi dari *value proposition* yang diberikan oleh Kaplan dan Norton (1996a) dengan menggunakan pengelompokan dari ketiga atribut diatas (Gambar 2.3.).



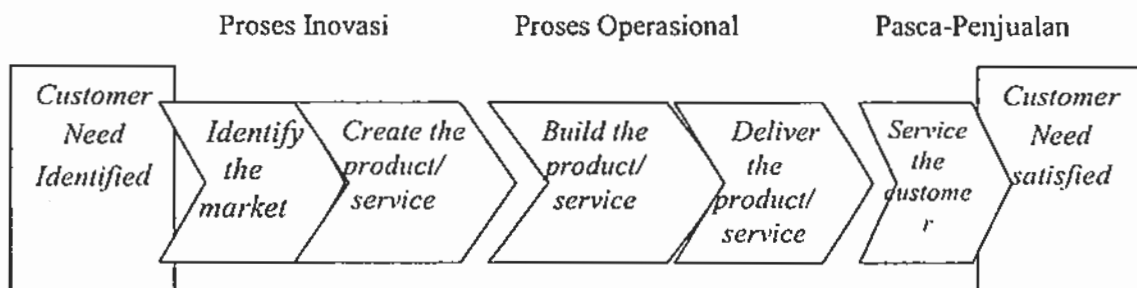
Sumber:Kaplan dan Norton (1996a)

Gambar 2.3.
Model Value Proposition

2.2.2.3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif ini menekankan tentang bagaimana manajemen mengidentifikasi proses kerja yang di lakukan dalam perusahaan. Selain itu, perspektif ini membantu manajemen untuk menilai tentang proses yang harus dikuasai oleh semua anggota perusahaan agar dapat mencapai tujuan utama dari perusahaan tersebut. Secara umum, perspektif ini membantu perusahaan untuk melakukan penilaian atau evaluasi tentang nilai lebih yang dapat diberikan untuk kepuasan pelanggan dan juga kepada para pemegang saham (dalam hal ini menyangkut tentang hasil keuangan perusahaan).

Kaplan dan Norton (1996a) menyarankan dalam penggunaan metode *Balanced Scorecard* manager membentuk suatu *internal-process value chain* yang seperti ilustrasi pada gambar 2.4.



Sumber: Kaplan dan Norton (1996a).

Gambar 2.4.
Model Value Chain Pada Perspektif Bisnis Internal

Pada tahap awal (*innovation process*) perusahaan mencari tahu tentang kebutuhan yang diharapkan oleh konsumen dan selanjutnya di ikuti dengan merencanakan atau membentuk produk atau layanan yang dibutuhkan tersebut. Hal ini di dahului dengan melakukan identifikasi terhadap target pasar dari perusahaan yang bersangkutan. Selanjutnya, tahap kedua adalah produk atau layanan tersebut di produksi atau dibangun yang selanjutnya akan disalurkan kepada pelanggan. Selanjutnya, setelah melakukan proses inovasi dan operasional, perusahaan melakukan pelayanan setelah penjualan (*postsale service process*). Setelah itu, dengan dilaksanakannya semua proses dalam *value chain* ini, diharapkan selanjutnya kebutuhan pelanggan akan terpenuhi.

2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dari *Balanced Scorecard* ini lebih menekankan pada sumber daya yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Lebih lanjut, perspektif ke-empat ini merupakan dasar yang harus dipenuhi agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang menjadi objektif pengukuran dari tiap-tiap perspektif. Dalam perspektif ini terdapat tiga jenis kategori (Kaplan dan Norton, 1996:127), yaitu:

- Kemampuan pegawai (*employee capabilities*).
- Kemampuan sistem informatika (*Information system capabilities*).
- Kemampuan organisasi yaitu motivasi, pemberdayaan, dan penyalarsan.

2.3. Perkembangan *Balanced Scorecard*.

Sampai saat ini, *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa kali perubahan atau revisi. Lawrie dan Cobbold (2004), menjabarkan setidaknya sistem ini telah mengalami tiga kali perubahan semenjak pembentukannya. Berikut adalah penjabaran dari tiap-tiap generasi *Balanced Scorecard*:

2.3.1. Generasi Pertama

Dalam generasi pertama, Kaplan dan Norton (1992, dikutip dari Lawrie dan Cobbold, 2004) mencetuskan suatu ide untuk melakukan pengukuran kinerja yang bernama *Balanced Scorecard*. Konsep ini merupakan suatu jawaban atas keraguan banyak peneliti tentang manfaat dari data keuangan sebagai acuan untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Para peneliti di masa lampau berpendapat bahwa aspek non-keuangan juga memiliki pengaruh bagi terciptanya suatu kinerja yang dikehendaki. Oleh karena itu, para peneliti tersebut menganggap bahwa aspek non-keuangan juga diperlukan sebagai landasan untuk melakukan penilaian kinerja. Generasi awal dari *Balanced Scorecard* telah mencetuskan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pemberlajaran dan pertumbuhan). Namun pada kenyataannya, penilaian terpisah dari tiap-tiap perspektif tersebut dirasa kurang memadai sebagai alat pengukuran kinerja. Sebagai contoh adalah tentang cara pembentukan *Balanced Scorecard* yang dirasa kurang detail. Secara lebih spesifik adalah tentang isu *filtering* (Bagaimana cara untuk memilih penghitungan yang sesuai dengan tujuan perusahaan) dan *clustering* (Bagaimana cara untuk mengelompokkan penghitungan-penghitungan tersebut kedalam kelompok yang saling berkaitan) (Lawrie dan Cobbold, 2004).

2.3.2. Generasi Kedua

Dalam generasi kedua, *Balanced Scorecard* lebih disempurnakan dengan mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada pada generasi pertama. Berdasarkan kekurangan yang ada, dalam generasi kedua ini ada beberapa inovasi yang bentuk untuk mengatasi masalah tersebut. Inovasi pertama adalah untuk lebih memfokuskan diri dalam pencapaian tujuan, *Balanced Scorecard* harus memiliki

tujuan strategis (*Strategic Objective*) (Kaplan dan Norton, 1993, dikutip dari Lawrie dan Cobbold, 2004) yang berupa suatu kalimat yang menggambarkan tujuan dari perusahaan. Selanjutnya, inovasi kedua adalah dibentuknya suatu sistem yang menghubungkan *strategic objective* dari satu perspektif kepada perspektif lainnya sehingga terbentuknya hubungan sebab akibat antar perspektif. Sistem penghubungan ini yang pada akhirnya disebut sebagai "*Strategic Linkage Model*" atau lebih dikenal dengan nama "*Strategy Maps*". Lebih lanjut, sebagai akibat dari penambahan tersebut, Kaplan dan Norton (1996) menyebut *Balanced Scorecard* sebagai suatu *core management system* atau *strategic management system*.

2.3.3. Generasi Ketiga

Menurut Lawrie dan Cobbold (2004), pengembangan dari *Balanced Scorecard* menuju generasi ketiga ini bermula dari adanya ketidakpastian tentang validasi dari penetapan tujuan stratejik (*strategic objective*) dan target-target yang hendak dicapai. Setelah disempurnakan, berikut adalah fitur-fitur baru yang membedakan *Balanced Scorecard* generasi ketiga dengan generasi sebelumnya:

- a. *Destination Statement*, yaitu sebuah kalimat sederhana yang mendeskripsikan keadaan masa depan dari suatu perusahaan setelah menerapkan *Balanced Scorecard*. Kalimat tersebut biasanya dibentuk pada akhir proses pembentukan *Balanced Scorecard* dengan menanyakan kepada para manager atau *user* dari alat tersebut, tentang bagaimana keadaan dan pencapaian di masa yang akan datang dari perusahaan berdasarkan tujuan stratejik yang telah di tetapkan sebelumnya.
- b. Model hubungan stratejik (*Strategic Linkage Model*) dengan perspektif *activity* dan *outcome*. Fitur baru ini merupakan penyempurnaan dari *strategy maps* pada generasi kedua dengan hasil yang lebih sederhana. Pada inovasi baru ini perspektif keuangan dan customer digantikan dengan satu perspektif *outcome* dan perspektif internal bisnis dan pembelajaran dan pengembangan digantikan dengan satu perspektif *activity* atau aktifitas.

Rangkuman dari semua karakteristik yang terdapat dalam semua generasi *Balanced Scorecard* diatas dapat dilihat pada table 2.4.

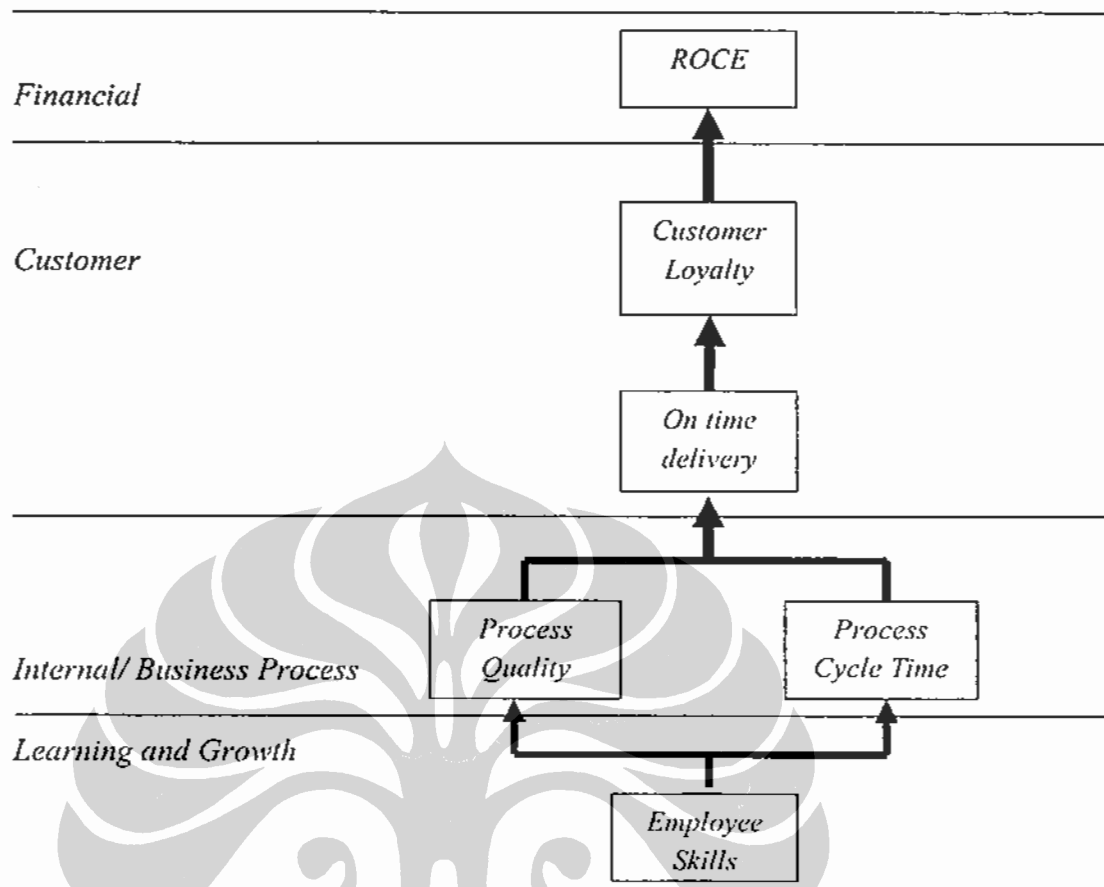
Tabel 2.4.
Klasifikasi Generasi *Balanced Scorecard*

Generasi	Kriteria
1	Perhitungan Stratejik Penggabungan kedalam 4 perspektif
2	Kriteria Generasi 1 Terdapat hubungan sebab-akibat
3	Kriteria Generasi 2 Terdapat tujuan dan target Terhubung dengan insentif

Sumber: Speckbacher et al.(2003)

2.4. Hubungan Sebab Akibat (*Caused and Effect Relationship*)

Dalam metode *Balanced Scorecard* salah satu cirinya adalah memiliki *cause and effect relationship* yang menghubungkan antara keempat persepektif (keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pengembangan dan pembelajaran). Hal ini diperlukan agar semua perspektif dapat diatur dengan sebaik mungkin dan semua *performance driver* dapat di validasikan untuk mencapai *outcomes* atau *lagging indicator* yang diharapkan. Hubungan sebab akibat ini dapat di ilustrasikan seperti pada gambar 2.5. berikut ini.



Sumber: Kaplan dan Norton (2008).

Gambar 2.5.
Ilustrasi Hubungan Sebab Akibat dari Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.5. Peta Strategi (*Strategy Maps*)

Hubungan sebab akibat merupakan hal yang menjadi ciri utama dalam *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, diperlukan suatu cara untuk memperlihatkan hubungan antara perspektif-perspektif yang ada secara visual. Cara yang digunakan untuk menghubungkannya adalah dengan menggunakan *Strategy map*. Kaplan dan Norton (2004) mengungkapkan bahwa *Strategy map* berguna untuk menjelaskan bagaimana aset kasat mata (*intangible assets*) mampu meningkatkan kinerja dari organisasi dan pada akhirnya mampu memberikan keuntungan yang besar kepada pelanggan, pemegang saham (*shareholders*), dan lingkungan. Atau secara singkat, *Strategy maps* menjelaskan bagaimana perusahaan mampu untuk

Universitas Indonesia

menciptakan suatu nilai lebih dari sumber daya yang ada. Dikarenakan *Strategy map* menggambarkan hubungan antara ke empat perspektif yang ada, Niven (2006) mengungkapkan kegunaan dari alat bantu ini diantaranya adalah:

- a. Membantu untuk mengetahui hubungan saling ketergantungan (*interdependency*) yang penting di antara tujuan-tujuan (*objective*) dari tiap-tiap persepektif.
- b. Membantu untuk menganalisis atau mempertanyakan asumsi dari tiap-tiap hubungan yang terjadi antara perspektif
- c. Memberikan gambaran yang lebih baik tentang strategi yang diterapkan.

Jika dilihat dari kegunaannya, *Strategy map* dapat dikatakan sebagai satu hal yang penting dan harus ada dalam *Balanced Scorecard*. Hal ini juga di ungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2004, dikutip dari Niven 2006: 99) "...it has turned out to be as important an innovation as the original *Balanced Scorecard* itself".

2.6. Indikator Sebab Dan Akibat (*Lead and Lag Indicator*)

Metode *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada hasil pengukuran (*outcome measures*) saja, namun juga dalam metode ini faktor yang menyebabkan *outcome* juga diperhitungkan di dalamnya. Dalam *Balanced Scorecard*, terminologi ini disebut sebagai *Lagging indicator* atau hasil pengukuran dan *Leading indicator* yang berperan sebagai faktor penyebab (*Performance Driver*). Pada tabel 2.5 berikut ini akan di ilustrasikan perbandingan antara kedua indikator ini.

Tabel 2.5.
Perbandingan Antara *Lagging* dan *Leading Indicators*

	<i>Lag</i>	<i>Lead</i>
Definisi	<ul style="list-style-type: none"> • Memfokuskan pada hasil dalam satu periode waktu • Memiliki karakteristik kinerja masa lampau 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengukur faktor yang menyebabkan terjadinya <i>lag</i> • Mengukur proses dan aktifitas saat ini
Contoh	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market share</i> • Tingkat penjualan • Kepuasan pekerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah jam yang dihabiskan bersama pelanggan • Tingkat absen
Manfaat	<ul style="list-style-type: none"> • Mudah untuk diidentifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudah untuk di prediksi, sehingga mudah untuk melakukan penyesuaian berdasarkan hasil (<i>lag</i>) yang ditemukan
Permasalahan	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan data historis • Tidak mencerminkan aktifitas saat ini • Tidak mempunyai kemampuan untuk memprediksi masa depan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sulit untuk diidentifikasi • Merupakan pengukuran baru yang belum memiliki nilai historis di perusahaan

Sumber: Niven (2006)

Niven (2006:145) mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* haruslah memiliki perpaduan antara *leading* dan *lagging indicators*. Dikatakan olehnya bahwa tanpa *leading indicator* hasil yang diharapkan (*lag*) tidak akan mampu untuk dapat dijelaskan dan sulit untuk di dapatkan. Namun disisi lain, walaupun *leading indicator* mampu mengindikasikan suatu perkembangan dalam suatu perusahaan, namun indikaor ini tidak mampu untuk berdiri sendiri dikarenakan ketidakmampuannya untuk menjelaskan perkembangan hasil (*lag*) yang diharapkan.

2.7. Perkembangan Terkini *Balanced Scorecard*

Beberapa penelitian di masa lampau menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* telah banyak di aplikasikan pada perusahaan di berbagai negara-negara besar seperti Amerika Serikat dan beberapa negara di benua Eropa. Dalam penelitian yang dilakukan Speckbacher, Bischof, dan Pfeiffer (2003), disebutkan bahwa hampir 60% dari 1000 perusahaan terkemuka di Amerika Serikat telah memiliki pengalaman dengan *Balanced Scorecard* (Silk, 1998, dikutip dari Speckbacher et al., 2003).

Pendapat tersebut didukung oleh Marr (2001, dikutip dari Speckbacher et al., 2003), yang menyatakan bahwa lebih dari setengah perusahaan besar di Amerika telah menggunakan *Balanced Scorecard* pada tahun 2000.

Disamping itu, penemuan di benua Eropa yang dilakukan oleh seorang peneliti (2001, dikutip dari Speckbacher et al., 2003) melihat bahwa 57% dari total perusahaan yang terdapat di Inggris telah mengaplikasikan *Balanced Scorecard* pada perusahaannya. Lebih lanjut, 56% dari mereka yang tidak menggunakan metode ini, sedang memperhitungkan untuk menggunakannya pada perusahaan mereka.

BAB 3

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

3.1. Sejarah Singkat Objek Penelitian

PT. DEF, Tbk di dirikan pada tahun 1988 dan bergerak dalam sektor industri petrokimia. Perusahaan tersebut mengasihkan biji plastik *Polypropylene* sebagai produknya dan merupakan produsen produk jenis tersebut yang terbesar di Indonesia. Biji plastik *Polypropylene* dalam dunia industri digunakan secara luas dalam berbagai aplikasi kemasan plastik dan dihasilkan dengan menggunakan bahan baku utama berupa *Polypropylene* yang merupakan hasil olahan *Naphtha* atau *Propane* (PT. DEF, Tbk *annual report*, 2009)

Pada tahun 1992, PT. DEF, Tbk mulai beroperasi secara komersial dengan dua jalur produksi yang berkapasitas total 160.000 ton per tahun. Pada Tahun 1993, perusahaan ini telah menyelesaikan proyek *Debottlenecking* yang berhasil meningkatkan kapasitas produksi menjadi 215.000 ton per tahun. Selanjutnya, pada tahun 1995 jalur produksi yang ketiga berhasil dibangun oleh perusahaan. Pada tahun 2007 perusahaan kembali mengaktifkan reactor pada jalur produksi ketiga yang khusus digunakan untuk memproduksi produk *Impact Copolymer*. Secara keseluruhan, ketiga jalur produksi yang dimiliki oleh perusahaan memiliki kapasitas untuk memproduksi 360.000 sampai dengan 380.000 ton *Polypropylene* per tahunnya.

PT. DEF, Tbk memiliki kawasan pabrik yang berlokasi di Cilegon, Banten dan menggunakan teknologi gas UNIPOL. Teknologi ini merupakan proses reaksi gas bertekanan rendah yang dikembangkan oleh *Union Carbide Corporation* dan *Shell Chemical Company*. Keunggulan dari teknologi ini adalah tidak menghasilkan limbah cair, sementara sebagian besar limbah padat yang dihasilkan akan ditampung kembali dan selanjutnya di daur ulang.

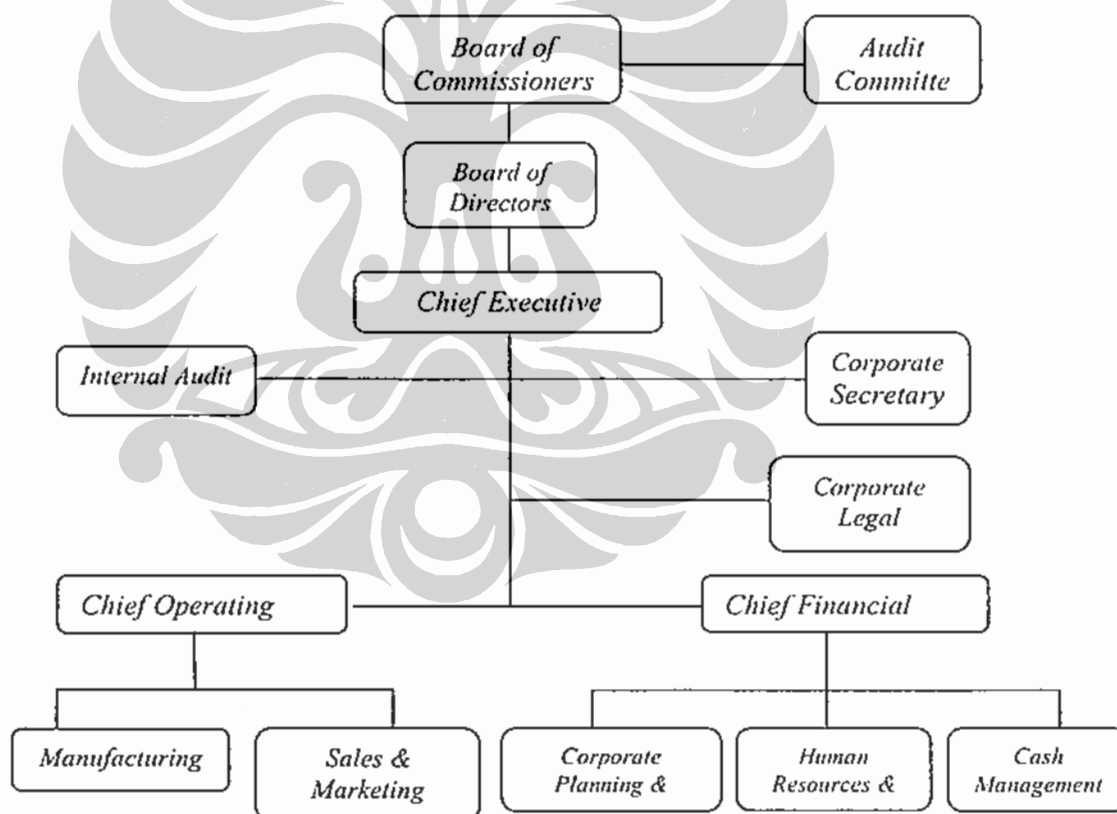
Disamping itu, perusahaan ini memiliki fasilitas dermaga yang berlokasi di lingkungan pabrik yang mampu untuk menampung secara bersama dua kapal

bermuatan cair dengan bobot 80.000 ton. Selain itu, aset lain yang dimiliki perusahaan adalah tangki bertekanan tinggi dan bertekanan rendah untuk mendamping bahan baku *Polypropylene* dan juga memiliki gudang barang yang terletak di kawasan pabrik dan di Surabaya.

Dikarenakan oleh kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan, maka PT. DEF, Tbk telah menerima sertifikasi ISO 9002 pada tahun 1996 dan juga ISO 14001 pada tahun 2000. Selanjutnya pada tahun 2002 perusahaan ini kembali menerima sertifikasi yaitu ISO 9001.

3.2. Struktur Organisasi Objek Penelitian

Berikut adalah struktur organisasi dari PT. DEF, Tbk



Sumber: PT. DEF, Tbk Annual Report (2009)

Gambar 3.1.
Struktur Organisasi PT. DEF, Tbk

3.3. Visi, Misi, dan Strategi Objek Penelitian

Dalam subbab ini, akan dipaparkan mengenai Visi dan Misi dari PT. DEF, Tbk (PT. DEF, Tbk Annual Report 2009). Selain itu, akan dijabarkan juga mengenai strategi perusahaan yang digunakan saat ini

Visi

“To be recognized as a preferred and dominant polypropylene provider to assure prosperous future for shareholders, employees, and other stakeholders.”

Misi

“We provide quality polypropylene products that exceed customers' expectations to yield maximum benefits for shareholders, employees, and other stakeholders”

Strategi Perusahaan

Untuk mendukung tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misinya, saat ini PT. DEF, Tbk menggunakan strategi bisnis sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kapasitas produksi sebanyak 120.000 ton
- b. Menjalni atau memperluas kerjasama dengan para pemasok untuk menjamin ketersediaan bahan baku. Sebagai contoh, dengan kontrak jangka panjang
- c. Meningkatkan efisiensi biaya (*Cost Efficiency*).

Sumber. Hasil wawancara dengan PT. DEF, Tbk

Pengembangan kapasitas produksi ini bertujuan agar perusahaan mampu untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri yang saat ini belum dapat dipenuhi secara menyeluruh baik oleh PT. DEF, Tbk maupun oleh perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu, dikarenakan untuk menunjang strategi peningkatan

jumlah produksi, perusahaan juga melakukan strategi selanjutnya yaitu menjalin atau memperluas kerjasama dengan para supplier. Hal ini bertujuan agar bahan baku produksi selalu terjaga sehingga target peningkatan produksi dapat tercapai

3.4. Kinerja Dari Objek Penelitian Periode Tahun 2005- 2009

Dalam subbab ini akan dibahas secara singkat mengenai kinerja dari objek penelitian.

berikut adalah laporan laba rugi dari PT. DEF ,Tbk periode 2005-2009 sebagai pelengkap penjabaran singkat dari kinerja perusahaan.

Tabel 3.1.
Laporan Laba Rugi PT. DEF, Tbk, Periode 2005-2009
(Dinyatakan Dalam Jutaan)

	2005	2006	2007	2008	2009
Net sales	Rp3.342.392	Rp3.627.094	Rp4.306.203	Rp4.988.056	Rp4.739.684
Cost Of Goods Sold	Rp3.200.939	Rp3.496.228	Rp3.829.471	Rp4.786.235	Rp3.799.249
Operating Expense	Rp122.787	Rp117.506	Rp138.107	Rp139.160	Rp157.438
Net Income (Loss)	Rp1.704.926	Rp177.178	Rp485.774	Rp-13.755	Rp482.884

Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan laporan laba rugi di atas (Tabel 3.1.) dapat dilihat bahwa sejak tahun 2005 sampai 2008 laba perusahaan mengalami fluktuasi dengan kecenderungan menurun. Pada tahun 2008 perusahaan mengalami kerugian sekitar Rp13 Milyar. Penurunan ini terlihat cukup drastis jika dibandingkan dengan keuntungan yang diraih perusahaan pada tahun 2005 yang mencapai Rp1,7 triliun. Penurunan pada tahun 2008 ini mungkin disebabkan oleh krisis ekonomi yang terjadi hampir di seluruh dunia.

Namun, berdasarkan laporan laba rugi diatas, pada tahun 2009 PT. DEF, Tbk telah mampu untuk kembali menunjukkan kinerjanya yang baik dengan menghasilkan laba sebesar Rp482 Miliar.

Dari sisi penjualan berdasarkan data diatas, terlihat bahwa pemasukan yang di dapat dari tingkat penjualan dari PT. DEF, Tbk hingga tahun 2009 terus mengalami peningkatan sejak tahun 2005. Yaitu dari Rp3.342.392.000.000 dan meningkat hingga Rp4.739.684.000.000 Hal ini mengindikasikan bahwa, jika mengesampingkan faktor krisis ekonomi pada tahun 2008, maka dapat dikatakan kinerja dari PT.DEF, Tbk, terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahunnya.

Selanjutnya dalam neraca konsolidasi (Gambar 3.2) beberapa hal dapat dianalisa sebagai penunjang untuk menjelaskan mengenai kinerja perusahaan. Dilihat dari aset lancar (kas, piutang, dll), terdapat peningkatan jumlah dari tahun 2005 yang berkisar Rp1.186 Triliun menjadi sekitar Rp1.790 Triliun pada tahun 2009. Selain itu, perusahaan juga dapat dikatakan likuid yang disebabkan *Current Ratio* yang baik pada tiap tahunnya sejak tahun 2005 ($CR = 2.18$) dan terus meningkat hingga tahun 2009 dimana perusahaan memiliki *Current Ratio* sebesar 3,22.

Disamping itu, berdasarkan laporan dari neraca perusahaan tersebut, terlihat walaupun hanya terdapat peningkatan yang tidak terlalu besar, aset tetap dari perusahaan juga meningkat dari tahun 2005 sampai 2009. Lebih lanjut dari tahun 2005 hingga 2009, secara umum perusahaan juga telah mampu untuk menurunkan jumlah kewajiban-kewajiban (sebagai contoh, hutang usaha, hutang obligasi, dll) dari sekitar Rp1.912 Triliun hingga menjadi sekitar Rp962 Triliun. Oleh karena itu, berdasarkan neraca konsolidasi dibawah ini, dapat dikatakan bahwa perusahaan telah benar-benar menunjukkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang baik. Berikut ini adalah gambaran dari neraca konsolidasi PT. DEF, Tbk tahun 2005-2009.

Tabel 3.2.
Neraca Konsolidasi PT. DEF, Tbk, Periode 2005-2009 (Dinyatakan Dalam
Jutaan Rupiah)

	2005	2006	2007	2008	2009
AKTIVA					
AKTIVA LANCAR					
Kas dan setara kas	118.008	74.121	613.203	448.710	658.866
Piutang	539.786	493.488	685.553	345.411	378.174
Persediaan	405.708	334.588	197.093	411.017	490.721
Pajak Dibayar Di Muka	15.652	29.624	2.405	106.665	109.539
Aktiva Lancar Lain-Lain	107.000	114.433	40.066	41.454	153.681
JUMLAH AKTIVA LANCAR	1.186.154	1.046.254	1.538.320	1.353.257	1.790.981
AKTIVA TIDAK LANCAR					
Aktiva tetap setelah depresiasi	952.093	898.604	1.069.856	1.019.039	954.740
Aktiva Lain-Lain	2.561	2.319	2.306	2.370	2.194
JUMLAH AKTIVA TIDAK LANCAR	954.654	900.923	1.072.162	1.021.409	956.934
JUMLAH AKTIVA	2.140.808	1.947.177	2.610.482	2.374.666	2.747.915
KEWAJIBAN DAN EKUITAS					
KEWAJIBAN LANCAR					
Hutang usaha	436.245	212.633	312.720	187.165	318.710
Hutang Pajak	34.442	30.021	40.821	8.211	36.654
Hutang jangka panjang	37.995	94.862	2.485	66.809	144.760
Kewajiban Lancar lain-lain	34.067	26.054	51.374	43.241	55.029
JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR	542.749	363.570	407.400	305.426	555.153
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR					
Kewajiban pajak tangguhan	106.247	60.072	99.965	92.199	66.790
Hutang jangka panjang	782.764	639.938	9.940	18.656	320.540
Hutang Obligasi	470.901	0	518.045	542.025	17.355
Kewajiban imbalan kerja	9.629	7.000	3.711	4.374	2.214
JUMLAH KW. TIDAK LANCAR	1.369.541	707.010	631.661	657.254	406.899
JUMLAH KEWAJIBAN	1.912.290	1.070.580	1.039.061	962.680	962.052
EKUITAS					
Modal saham	257.500	728.401	728.401	728.401	728.401
Agio saham	263.531	263.531	263.531	263.531	263.531
Selisih penilaian kembali aktiva tetap	377.557	377.557	93.715	93.715	93.715
Cadangan menurut undang undang	1.000	1.000	0	10.000	10.000
Defisit	-671.070	-493.892	485.774	316.339	689.963
JUMLAH EKUITAS	228.518	876.597	1.571.421	1.411.986	1.785.863
JUMLAH KEWAJIBAN & EKUITAS	2.140.808	1.947.177	2.610.482	2.374.666	2.747.915

Sumber: www. Idx.co.id & PT. DEF, Tbk Annual Report (2009)

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

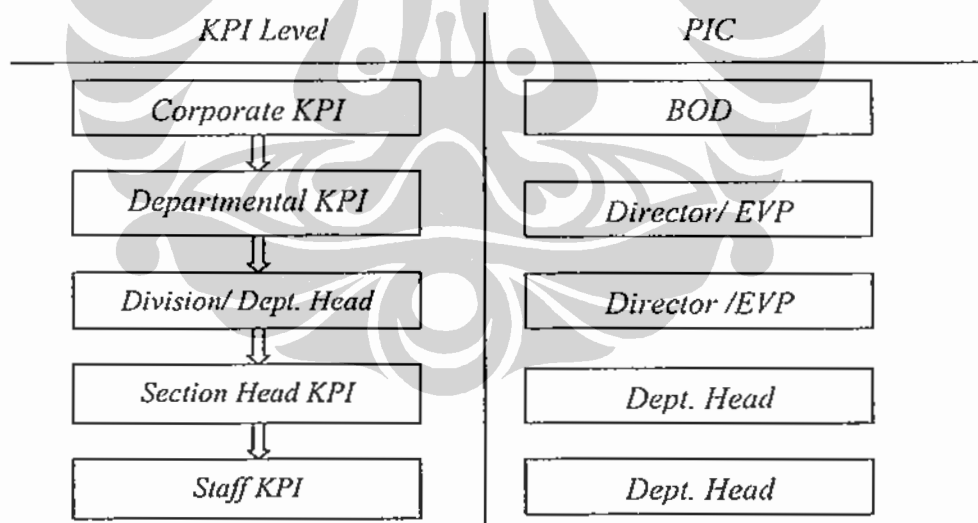
4.1. Evaluasi *Corporate Key Performance Indicator* (KPI)

Dalam pengukuran kinerja yang dilakukan, PT. DEF, Tbk menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang diperuntukkan kepada semua level yang ada.

Dalam perusahaan tersebut, terdapat lima tingkat KPI yaitu:

- a. *Corporate KPI*
- b. *Departemental KPI*
- c. *Division/ Dept. Head KPI* (Individual)
- d. *Section Head KPI* (Individual)
- e. *Staff KPI* (Individual)

Berikut adalah ilustrasi tahap pembentukan KPI dari perusahaan beserta pihak yang bertanggung jawab dalam pembentukannya.



Sumber : PT. DEF, Tbk (2010)

Gambar 4.1.
Penyusunan *Key Performance Indicator* PT. DEF, Tbk

Dalam kaitannya dengan *Corporate Key Performance Indicator*, pembentukan dan performulasian dilakukan oleh *Board of Directors* (BOD) yang secara umum menggambarkan tujuan besar perusahaan. *Corporate Key Performance Indicator* dari perusahaan ini dibagi kedalam empat aspek yaitu (Tabel 4.1):

- a. *Cost efficiency*
- b. *Production Performance*
- c. *Sales performance*
- d. *SHE Compliance*

Tabel 4.1.
Corporate Key Performance Indicator PT. DEF, Tbk Tahun 2010

Corporate KPI	Unit	Year 2010		
		Weight	Target	Budget
Subject to SEA Delta P		75%		
SEA Delta P (\$/mt)			160	
1. Cost Efficiency		15%		
1.1. Elimination of Inter-department Non Value- Added Activities	No. of Business Process	15%	12	
2. Production Performance		30%		
2.1. Hours of Internal Unplanned shutdown	Hours	15%	<=450hrs	
2.2. Reduction of Product return	No. of NCR	15%	<= 4	
3. Sales Performance		15%		
3.1. Sales Volume	Volume in MT	15%	370000	
4. SHE (Safety, Health, and Environment) Compliance		15%		
4.1. Zero Lost Time	No. of Lost Time	15%	Zero	
Overall Result		75%		

*Mt= Metric Ton

Sumber: PT. DEF, Tbk (2010)

Secara sederhana, dapat dilihat bahwa metode yang digunakan oleh PT. DEF, Tbk dalam pengukuran kinerjanya sudah sedikit menggunakan prinsip yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*. Dalam *Balanced Scorecard*, terdapat empat persepektif yang digunakan dan saling mempengaruhi (*cause and effect relationship*) dan pada KPI perusahaan ini dapat terlihat walaupun tidak sempurna

bahwa perspektif-perspektif tersebut juga telah digunakan. Sebagai contoh, *Cost efficiency* yang digunakan adalah strategi yang menyerupai dengan strategi dalam *Balanced Scorecard* yaitu *Cost Reduction/ Productivity* dalam perspektif keuangan (*financial*). Berikut akan dibahas mengenai tiap-tiap perspektif yang digunakan dalam penyusunan *Corporate KPI* pada PT. DEF, Tbk.

4.1.1. Aspek *Cost Efficiency*

Dalam aspek *cost efficiency* (table 4.2) ini, KPI yang digunakan adalah pengurangan aktifitas antar departemen yang tidak menambahkan nilai untuk perusahaan (*elimination of inter-departement Non Value-Added Activities*). Dalam KPI ini parameter yang digunakan adalah berupa target yang selanjutnya diberi bobot pencapaian seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2.
Aspek *Cost Efficiency*

1. <i>Cost Efficiency</i>	<i>Parameter</i>		<i>Weight</i>
			15%
1.1.	<i>Elimination of Inter-department Non Value Added Activities</i>		
<i>The number of eliminated inter-department non value-added activities, as approved by EVP</i>	≥ 12	100%	15,00%
	9 - 11	80%	12,00%
	6 - 8	60%	9,00%
	3 - 5	30%	4,50%
2010 Budget Number	N/A		

Sumber: PT. DEF, Tbk (2010)

Dalam tujuannya mengurangi aktivitas antar departemen yang tidak menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan, PT. DEF, Tbk menggunakan parameter pencapaian yang dibagi kedalam empat tingkatan yaitu:

- a. ≥ 12 . Pencapaian ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah mampu untuk mengurangi aktifitas yang tidak bernilai lebih sebanyak 100% dari total bobot 15%.

- b. 9-11. Mengindikasikan bahwa perusahaan mampu untuk mengurangi sebanyak 80% dari aktifitas yang tidak menambahkan nilai dari total bobot strategi (15%) sebesar 12%.
- c. 6-8. Mengindikasikan bahwa perusahaan mampu untuk mengurangi sebanyak 60% dari aktifitas yang tidak menambahkan nilai pada perusahaan sebanyak 9% dari total bobot strategi sebesar 15%
- d. 3-5. Mengindikasikan bahwa perusahaan mampu untuk mengurangi sebanyak 30% dari aktifitas yang tidak menambahkan nilai pada perusahaan sebanyak 4.5% dari total bobot strategi sebesar 15%

Dalam aspek ini, walaupun parameter yang digunakan sudah terlihat tersusun secara sistematis, namun belum terlihat dengan jelas asal dari pembagian angka yang menggambarkan *range* dari tiap-tiap parameter yang digunakan. Namun dikarenakan PT. DEF, Tbk bergerak dibidang petrokimia yang memiliki aktifitas produksi yang sangat banyak. Penetapan angka-angka untuk parameter tersebut mungkin berdasarkan proses *benchmarking* yang dilakukan oleh perusahaan selama ini terhadap aktifitas produksi yang telah dilakukan selama ini.

Namun disamping itu, dalam penetapan KPI untuk aspek *cost-efficiency* ini dapat terlihat kekurangan dalam hal pengaplikasiannya di masa yang akan datang. Sebagai contoh, apabila perusahaan telah mampu untuk melakukan eliminasi sebanyak 13 aktifitas (pencapaian 100%) dan dalam tahun berikutnya perusahaan melakukan eliminasi beberapa aktifitas yang tidak memberikan nilai tambah maka dapat diartikan proses eliminasi pada tahun sebelumnya belum mencapai 100% dan memberikan ilustrasi pencapaian yang bertolak belakang.

4.1.2. Aspek *Production Performance*

Dalam *Corporate Key Performance Indicator* ini, perusahaan juga menggunakan aspek kinerja produksi. Dalam pendekatan kedua ini, dapat dikatakan bahwa *Production Performance* memegang fungsi vital dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari total bobot yang diberikan oleh BOD sebagai perumus dari *Corporate*

KPI yang sebesar 30%. Hal ini tentu masuk akal mengingat perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur, dimana sumber penghasilan dari perusahaan diperoleh dari penjualan hasil produksi. Dalam aspek ini terdapat dua *Key Performance Indicator* seperti ditunjukkan oleh tabel 4.3. yaitu:

- a. *Hours of Internal Unplanned Shutdown.*
- b. *Reduction of Product Return*

KPI pertama, yaitu *hours of internal unplanned shutdown* menjelaskan tentang seberapa banyak waktu pemberhentian produksi dari tiga lajur produksi perusahaan yang disebabkan oleh faktor dari internal perusahaan. Dalam melakukan perhitungan ini, terdapat empat parameter yang digunakan oleh perusahaan yaitu:

- a. Pemberhentian ≤ 450 / tahun. Jika perusahaan berhenti melakukan kegiatan produksi kurang dari 450 jam dalam satu tahun, maka pencapaian dari perusahaan dalam indikator ini adalah sebanyak 100% atau 15 % dari total keseluruhan pencapaian perusahaan
- b. Pemberhentian antara 451 jam- 594 jam/ tahun. jika perusahaan berhenti melakukan kegiatan produksi antara 451-594 jam/ tahun maka pencapaian dari perusahaan dalam indikator ini adalah sebanyak 80% atau 12% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan.
- c. Pemberhentian antara 595-738 jam/ tahun. jika perusahaan berhenti melakukan kegiatan produksi selama periode waktu tersebut maka pencapaian dari perusahaan dalam indikator ini adalah sebanyak 60% atau 9% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan.
- d. Pemberhentian antara 739-882 jam/ tahun. Ini menjelaskan jika perusahaan berhenti melakukan kegiatan produksi selama periode waktu tersebut, maka pencapaian dari perusahaan dalam indikator ini adalah sebanyak 30 % atau 4.5% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan.

Tabel 4.3.
Aspek Production Performance

2. Production performance		Parameter		Weight
				30%
2.1.				
Hours of Internal unplanned shutdown				
<i>The Number of hours of unplanned shutdown for three trains caused by internal factors in a year</i>	<=450 hours	100%	15,00%	
	451 hours- 594 hours	80%	12,00%	
	595 hours - 738 hours	60%	9,00%	
	739 hours - 882 hours	30%	4,50%	
2010 Budget Number		N/A		
2.2.				
Reduction of Product Return				
<i>The number of Non-Conformance Report (NCR) received in a year which resulted from product quality issues, excluding those caused by external factors such as transportation or customer factors</i>	<= 4	100%	15,00%	
	5 to 8	67%	10,00%	
	>= 9	0%	0,00%	
2010 Budget Number		N/A		

Sumber: PT. DEF, Tbk (2010)

Selanjutnya, dalam aspek *Production Performance* ini terdapat *key performance indicator* lainnya yaitu *reduction of product return*. Indikator ini menjelaskan tentang jumlah dari laporan yang diterima perusahaan atau NCR (*Non-Conformance Report*) sebagai akibat dari permasalahan kualitas yang tidak disebabkan oleh faktor eksternal. Berbeda dari indikator sebelumnya, parameter yang digunakan oleh perusahaan hanya tiga, yaitu:

- a. <= 4 laporan atau NCR. Parameter ini mengindikasikan bahwa jumlah keluhan kualitas yang diterima tergolong rendah dalam jangka waktu satu tahun. Jika perusahaan mencapai tingkat ini maka pencapaian perusahaan sebesar 100% atau 15% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan.
- b. 5-8 laporan atau NCR. Hasil yang di dapat perusahaan di antara jumlah tersebut menggambarkan bahwa pencapaian perusahaan dalam indikator ini adalah sebesar 67% atau 10% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan.

- c. ≥ 9 Laporan atau NCR. Apabila perusahaan mendapatkan laporan tentang keluhan dari kualitas produk sebanyak lebih dari 9 laporan/ tahun. Maka perusahaan dianggap tidak mencapai apapun dalam indikator ini (0%) dan berkontribusi sebesar 0% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan.

4.1.3. Aspek *Sales performance*

Selanjutnya, dalam *key performance indicator* yang dibangun oleh PT. DEF, Tbk pada tahun 2010, perusahaan juga memasukkan aspek dari kinerja penjualan (*sales performance*) (tabel 4.5).

Tabel 4.5.
Aspek *Sales Performance*

<i>3. Sales Performance</i>		<i>Parameter</i>		<i>Weight</i>
				15%
3.1.				
<i>Sales Volume</i>				
<i>The Actual sales volume of trilene product in a year</i>	≥ 370.000 MT	100%	15,00%	
	360.000 - 369.999MT	80%	12,00%	
	350.000 - 359.999MT	60%	9,00%	
	340.000 - 349.999MT	30%	4,50%	
<i>2010 Budget Number</i>		370.000		

Sumber: PT. DEF, Tbk (2010)

Penempatan aspek ini bertujuan untuk mendukung perspektif sebelumnya yaitu *Production performance*. Dalam aspek ini, perusahaan melakukan pengukuran dengan menggunakan parameter jumlah penjualan dalam satu tahun. *Seperti key performance indicator* pada perspektif-perspektif sebelumnya, parameter dalam pengukuran kinerja dari perusahaan pada aspek ini juga dibagi dalam beberapa level sebagai berikut:

- a. ≥ 370.000 MT, Parameter ini mengindikasikan jika perusahaan mampu untuk melakukan penjualan lebih besar dari 370.000 MT dalam satu tahun

maka pencapaian perusahaan sebesar 100% atau 15% dari total keseluruhan pencapaian perusahaan

- b. 360.000-369.999 MT/. Selanjutnya, apabila perusahaan mampu untuk melakukan penjualan produknya antara 360.000-369.000 Mt dalam satu tahun maka perusahaan mampu mencapai 80% dari target penjualan atau setara dengan 12% dari kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- c. 350.000-359.999 MT. Dalam level ini, jika perusahaan mampu melakukan penjualan sebanyak yang di tetapkan dalam parameter ini (350.000-359.000) maka perusahaan dianggap telah mencapai target penjualan sebanyak 60% dan setara dengan 9% dari kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- d. 340.000-349.999 MT. Selanjutnya, perusahaan dianggap telah mencapai target penjualannya sebesar 30% jika mampu melakukan penjualan produknya sebesar 340.000- 349.999 MT dalam satu tahun. Pencapaian 30% ini, lebih lanjut dianggap setara dengan pencapaian kinerja perusahaan sebesar 4,5 %.

4.1.4. Aspek *Safety, Health, and Environment Compliance*

Dalam penyusunan *corporate Key Performance Indicator*, PT. DEF, Tbk juga memasukkan aspek SHE (*Safety, Health, and Environment*) sebagai salah satu penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan berdasarkan jumlah waktu yang terbuang sebagai akibat dari terjadinya kecelakaan yang menimpa pegawai (pegawai tetap maupun kontrak). Lebih lanjut, kriteria yang digunakan adalah apabila pegawai tersebut tidak dapat bekerja selama lebih dari 2 x 24 jam sebagai akibat dari kecelakaan tersebut. aspek ini beserta parameter dan *key performance indicator* dapat dilihat dari ilustrasi tabel 4.6. berikut ini.

Tabel 4.6.
Aspek SHE (Safety, Health, dan Environment) Compliance

4. SHE (Safety, Health, and Environment) Compliance	Parameter			Weight
				15%
4.1.				
<i>Zero Lost Time</i>				
<i>The occurrence of lost time due to workplace accidents resulting in employees and/ or contract workers being unable to work for more than 2x24 hours</i>	0 Lost time	100%	15,00%	
	> 0 Lost time	0%	0.00%	
2010 Budget Number		0		

Sumber: PT. DEF, Tbk (2010)

4.2. Evaluasi *Corporate Key Performance Indicator* Terhadap Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.

Balanced Scorecard, sebagai suatu *management tools* (alat manajemen) memiliki fungsi untuk menterjemahkan visi dan misi dari suatu perusahaan menjadi suatu set pengukuran kinerja yang diterapkan dalam tindakan operasional perusahaan. Oleh karena itu, dalam penyusunan *Balanced Scorecard*, diperlukan keselarasan dari visi dan misi dengan tindakan operasional dari perusahaan yang bersangkutan.

Dalam subbab ini, *Corporate Key Performance Indicator* dari PT. DEF, Tbk akan di evaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan visi, misi, dan strategi dari perusahaan (Ilustrasi pada gambar 4.2). Hal ini diperlukan sebagai dasar sebelum melakukan perancangan dan pembentukan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yang akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

Berikut adalah *Key Performance Indicator* yang digunakan oleh perusahaan ini:

- a. *Elimination of Inter-Department Non Value-Added Activities*
- b. *Hours of Internal unplanned shutdown*
- c. *Reduction of Product Return*

d. *Sales Volume*

e. *Zero Lost Time*

Visi dari PT. DEF, Tbk adalah :

“To be recognized as a preferred and dominant polypropylene provider to assure prosperous future for shareholders, employees, and other stakeholders.”

Berdasarkan visi yang telah ditetapkan ini, PT. DEF, Tbk ingin menjadi perusahaan yang dikenal sebagai penyedia produk *Polypropylene* yang utama dan terpercaya dengan tujuan jangka panjang yaitu memberikan kemakmuran bagi pemegang saham, para karyawan, dan semua *stakeholder* lainnya.

Sedangkan untuk misi dari PT. DEF, Tbk adalah:

“We provide quality polypropylene products that exceed customers' expectations to yield maximum benefits for shareholders, employees, and other stakeholders”

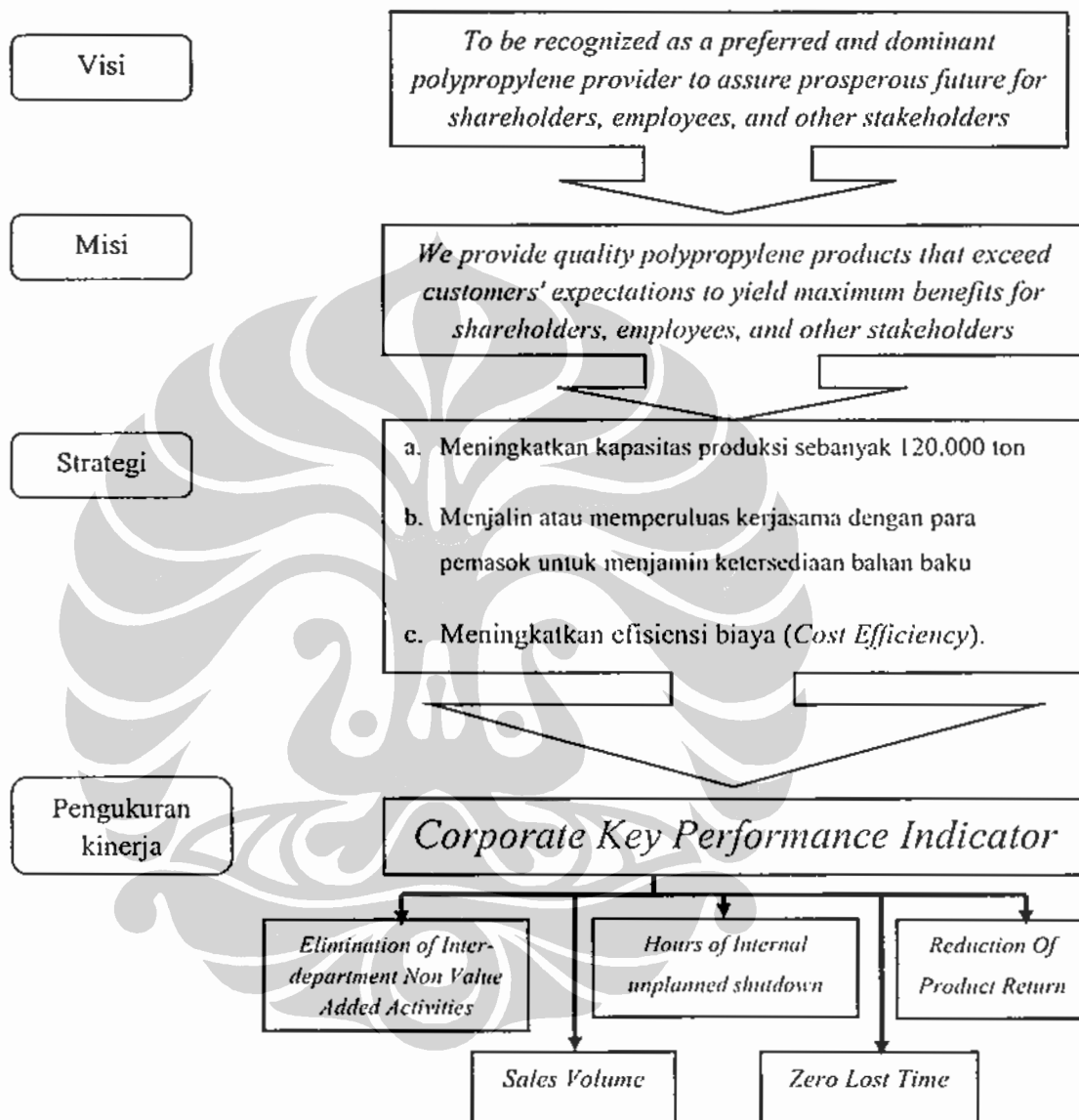
Dalam misi tersebut, PT. DEF, Tbk bertujuan untuk memberikan produk berkualitas yang mampu untuk melebihi harapan dari pelanggan. Disamping itu, perusahaan juga bertujuan untuk memberikan manfaat tertinggi bagi para pemegang saham, pegawai, dan semua *stakeholders*.

Selanjutnya strategi yang digunakan oleh PT. DEF, Tbk saat ini adalah adalah:

- a. Meningkatkan kapasitas produksi sebanyak 120.000 ton
- b. Menjalin atau memperluas kerjasama dengan para pemasok untuk menjamin ketersediaan bahan baku. Sebagai contoh, dengan kontrak jangka panjang
- c. Meningkatkan efisiensi biaya (*Cost Efficiency*).

Pengembangan kapasitas produksi ini bertujuan agar perusahaan mampu untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri yang saat ini belum dapat dipenuhi secara menyeluruh baik oleh PT. DEF, Tbk maupun oleh perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu, dikarenakan untuk menunjang strategi peningkatan

jumlah produksi, perusahaan juga melakukan strategi selanjutnya yaitu menjalin atau memperluas kerjasama dengan para *supplier*. Berikut dalam gambar 4.2 adalah hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Terhadap *Corporate KPI*



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Gambar 4.2.
Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Terhadap *Corporate KPI*

Jika dilihat dari visi, misi, dan strategi yang diterapkan pada PT. DEF, Tbk, dapat terlihat bahwa *Corporate Key Performance Indicator* yang digunakan sudah hampir seluruhnya sesuai dengan visi, misi, dan strategi dari perusahaan. Namun

juga terdapat Key Performance Indicator yang dirasa kurang sesuai diterapkan pada *Corporate Key Performance Indicator*. Sebelum melangkah lebih lanjut, berikut adalah gambaran mengenai kaitan antara visi, misi, dan strategi perusahaan dengan *Corporate Key Performance Indicator* yang digunakan (tabel 4.7)

Tabel 4.7.

Kaitan Antara Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Dengan *Corporate KPI*

Visi, Misi, dan Strategi	Key Performance Indicator
<i>To be recognized as a preferred and dominant polypropylene provider to assure prosperous future for shareholders, employees, and other stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tercantum dalam KPI mengenai sales volume • Tercantum dalam KPI mengenai "elimination of inter-departement Non Value-Added Activities"
<i>We provide quality polypropylene products that exceed customers' expectations to yield maximum benefits for shareholders, employees, and other stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Belum secara jelas tertuang dalam KPI. "reduction of product return" belum secara jelas dan tepat menggambarkan misi perusahaan
Meningkatkan kapasitas produksi sebanyak 120.000 ton	<ul style="list-style-type: none"> • Tertuang dalam KPI mengenai Sales Volume dan secara singkat dalam perspektif <i>Production Performance</i>
Menjalin atau memperluas kerjasama dengan para pemasok untuk menjamin ketersediaan bahan baku	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada KPI yang menjelaskan tindakan operasional berdasarkan strategi ini
Meningkatkan efisiensi biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Tertuang dalam KPI <i>Cost Efficiency</i>

Sumber: Hasil Olahan Penulis

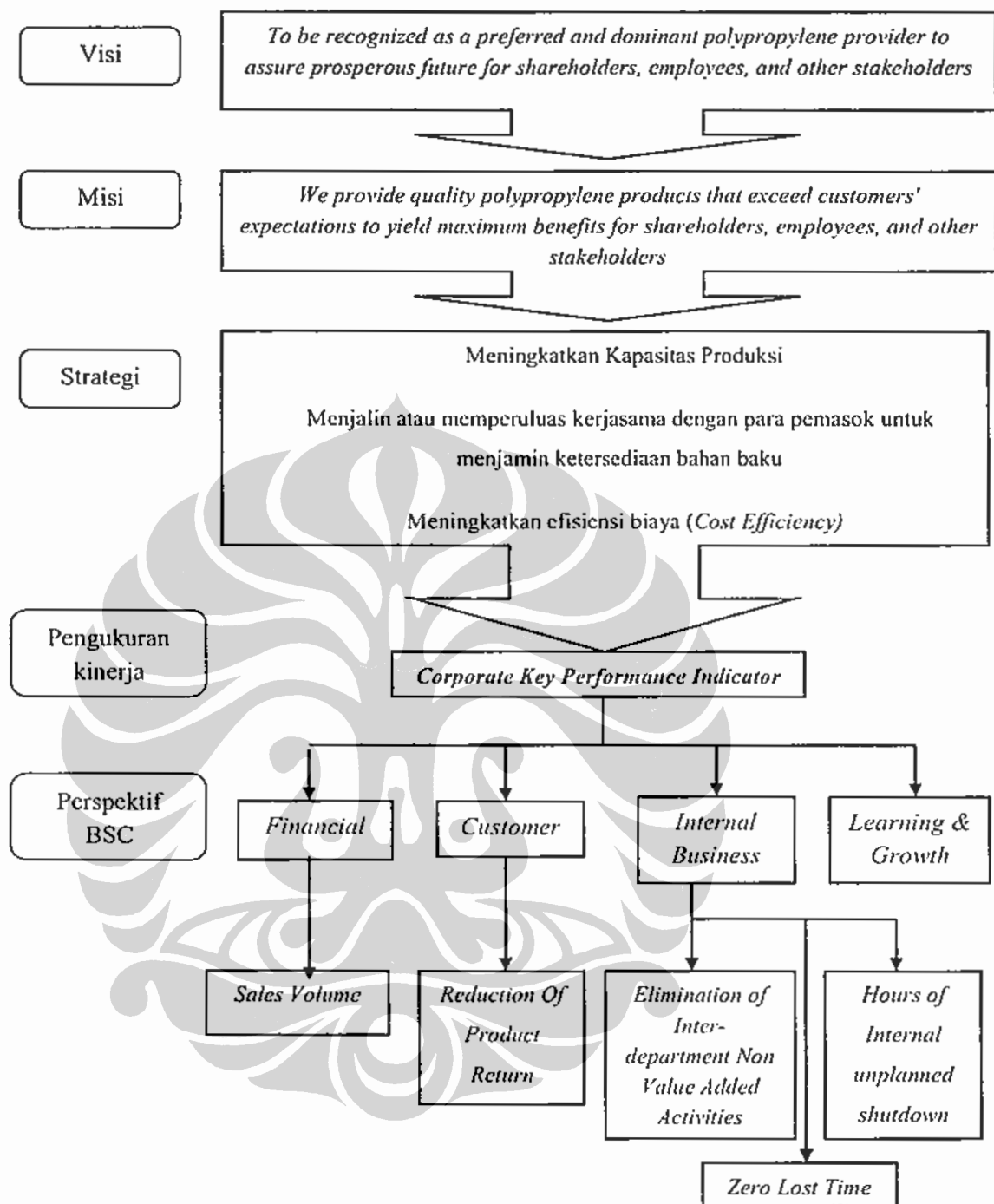
Dalam *Key Performance Indicator* yang digunakan oleh perusahaan, secara garis besar sudah memperhitungkan perspektif keuangan, pelanggan, dan internal bisnis seperti acuan dalam konsep *Balanced Scorecard*. Namun, dalam *Corporate KPI* ini, terlihat tidak adanya perspektif pembelajaran dan pengembangan sebagai

dasar utama untuk tercapainya tujuan-tujuan dari perspektif lainnya dalam metode *Balanced Scorecard*. Selain itu, walaupun sudah menyinggung ketiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, dan internal bisnis), akan tetapi perumusan KPI dari ketiga perspektif tersebut dapat dikatakan belum jelas dan masih kurang tepat sasaran. Sebagai contoh, dalam visinya untuk memberikan kemakmuran kepada para pemegang saham, jenis pengukuran yang diterapkan belum memenuhi kriteria untuk mencapai visi tersebut. Jika dikaitkan dengan teori dari Kaplan dan Norton (1996) mengenai siklus bisnis, PT. DEF, Tbk termasuk dalam fase bertahan (*sustain*). Hal ini dikarenakan perusahaan sudah berkembang dan saat ini sedang mempertahankan kondisinya dan terus berupaya untuk mengembangkan usahanya. Namun, pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dalam perspektif keuangan belum mencerminkan keadaan dan visi dari perusahaan tersebut.

Disamping itu, dalam *Corporate KPI* ini, terdapat *KPI Zero Lost Time*. Jika dilihat dari maksud pengukuran KPI ini, terlihat kurang tepat apabila pengukuran ini dimasukkan kedalam *Corporate KPI* karena bersifat lebih individual dan sebaiknya dimasukkan kedalam *individual scorecard*.

4.3. Evaluasi *Key Performance Indicator* Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard*, keseimbangan antara faktor keuangan (*financial*) dan non-keuangan (*Non-Financial*) dapat terjadi apabila KPI yang digunakan termasuk kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam subbab ini akan dibahas mengenai *Corporate KPI* yang dimasukkan kedalam kerangka berpikir dari *Balanced Scorecard*. Pembahasan akan diawali dengan penggambaran KPI yang digunakan oleh PT. DEF, Tbk yang dikaitkan dengan perspektif dalam *Balanced Scorecard* (Gambar 4.3.)



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Gambar 4.3.
Hubungan KPI Dengan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan ilustrasi di atas, dapat terlihat bahwa KPI yang diterapkan dalam perusahaan belum sepenuhnya mencakup semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu dalam kasus ini adalah perspektif Pembelajaran dan

Pertumbuhan (*Learning and Growth*). Selanjutnya, walaupun dalam hal ketiga perspektif lainnya sudah terpenuhi, KPI yang digunakan belum sepenuhnya menggunakan prinsip-prinsip dalam *Balanced Scorecard*. Sebagai contoh adalah tidak terdapatnya *leading* dan *lagging indicator* untuk KPI yang digunakan. Berikut akan dibahas mengenai tiap-tiap perspektif dalam penggambaran di atas.

Pertama-tama adalah perspektif keuangan (*financial*). Dalam perspektif ini, KPI yang digunakan adalah jumlah penjualan yang dilakukan dalam satu tahun (*sales volume*). Dalam perspektif ini, pengukuran yang mengandalkan jumlah penjualan semata dirasa kurang cukup karena seharusnya terdapat tujuan akhir dari perusahaan yang hendak dicapai dalam hal keuangan. Hal ini mengingat perspektif keuangan berperan sebagai fokus utama dari tujuan dan hasil dari perspektif lainnya yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. Lebih lanjut, hal ini dikarenakan ketiga perspektif lainnya merupakan suatu hubungan sebab dan akibat yang saling melengkapi dan pada akhirnya akan tercermin dalam kinerja keuangan organisasi tersebut. Oleh karena itu, sebaiknya dalam perspektif keuangan, terdapat di dalamnya hasil akhir dari semua hubungan sebab akibat yang terjadi dari ketiga perspektif lainnya. Sebagai contoh, dalam perspektif keuangan ini sebaiknya terdapat pengukuran aspek keuangan seperti *gross margin*, ROI (*Return On Investment*), ROCE (*Return On Capital Employed*) dan juga EVA (*Economic Value-Added*) yang merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu, walaupun sudah ada KPI untuk pengukuran perspektif keuangan, namun dalam kasus ini belum terlihat KPI tersebut mencerminkan secara jelas dan tepat tujuan keuangan dari perusahaan.

Selanjutnya dalam perspektif pelanggan, KPI yang digunakan oleh perusahaan adalah *Reduction of Product Return*. KPI ini dimaksudkan untuk melihat kualitas dari produk yang dihitung berdasarkan tingkat pengembalian barang oleh pelanggan. Namun, perlu di ingat bahwa selain kualitas, masih terdapat berbagai atribut yang harus dimiliki oleh produk perusahaan yang bersangkutan. Namun dalam hal ini, atribut-atribut selain kualitas tersebut tidak secara jelas disebutkan dalam pengukuran KPI perusahaan. Ketidakhadiran atribut-atribut yang secara jelas dijelaskan tersebut cukup vital dikarenakan perspektif ini harus mencakup tentang

identifikasi dan pengukuran *value proposition* atau nilai-nilai yang hendak diberikan kepada pelanggan dari perusahaan tersebut. Hal ini tentu saja penting bagi perusahaan karena perspektif ini menyangkut tentang pengukuran yang berhubungan dengan target atau segmen pasar dari suatu perusahaan. Dan pasar atau pelanggan dalam konteks ini, sangatlah penting mengingat bahwa pelanggan merupakan sumber pendapatan dari perusahaan, dan merupakan tujuan yang berdasarkan visi dan misi dari perusahaan ingin dipenuhi kebutuhannya.

Pada perspektif selanjutnya, yaitu Bisnis Internal yang menekankan tentang bagaimana manajemen mengidentifikasi proses kerja yang dilakukan dalam perusahaan, perusahaan telah menggunakan KPI yang secara umum telah menggambarkan tujuan dari perspektif ini. Namun, selain melakukan identifikasi proses kerja yang dilakukan, dalam perspektif ini perusahaan juga diharapkan untuk mampu untuk melakukan penilaian atau evaluasi tentang nilai lebih yang dapat diberikan untuk kepuasan pelanggan dan juga kepada para pemegang saham (dalam hal ini menyangkut tentang hasil keuangan perusahaan). KPI yang digunakan oleh perusahaan sudah menggambarkan proses kerja yang harus dilakukan dalam *internal* perusahaan, namun terlihat masih terdapat kekurangan untuk melakukan suatu konsep yang disebut sebagai *internal-process value chain* yang merupakan dasar untuk memasuki perspektif pelanggan. Yaitu menyangkut suatu proses untuk memberikan nilai lebih yang pada tahap pelanggan diharapkan mampu untuk terpuaskan.

Selanjutnya, dalam evaluasi KPI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini, pada PT. DEF, Tbk tidak ditemukan KPI yang mengukur perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Ketidakadaan perspektif ini dapat dikatakan vital dikarenakan perspektif ini merupakan titik awal yang berguna untuk melakukan semua kinerja dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan perspektif terakhir dari *Balanced Scorecard* ini menekankan pada sumber daya yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Lebih lanjut, perspektif keempat ini merupakan dasar yang harus dipenuhi agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang menjadi objektif pengukuran dari tiap-tiap perspektif. Oleh karena itu,

ketidakhadiran dari perspektif ke empat ini dapat mengakibatkan ketidakseimbangan dari kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

4.4. Merancang dan Membangun *Balanced Scorecard* Pada PT. DEF, Tbk

Dalam evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya, pengukuran kinerja dengan menggunakan KPI yang digunakan oleh perusahaan masih terlihat belum seimbang dikarenakan belum mencakup ke empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Disamping itu, penetapan KPI yang digunakan oleh perusahaan belum secara tepat menggambarkan visi, misi, dan strategi dalam perusahaan.

Oleh karena itu, dalam subbab ini akan dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* yang berpaku pada visi, misi, dan strategi perusahaan. Dalam tahap pertama akan dilakukan penentuan tujuan strategis perusahaan untuk tiap-tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang selaras dengan visi, misi, dan strategi dari perusahaan. Selanjutnya, akan di ikuti dengan perancangan perancangan KPI yang menunjang tujuan strategis perusahaana. Termasuk di dalam KPI ini adalah *Lagging* dan *Leading indicator* . Setelah itu akan dilanjutkan dengan perancangan *strategy map* beserta *dictionary* dari tiap-tiap KPI baru yang dibuat.

Pada tahap permulaan, akan diformulasikan tujuan strategis dari perusahaan yang selanjutnya akan dikembangkan menjadi KPI dari *Balanced Scorecard*. Berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan saat ini, tujuan strategis perusahaan dapat diformulasikan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesejahteraan pemegang saham dan perusahaan
- b. Meningkatkan kepuasan dari pelanggan
- c. Meningkatkan jumlah produksi perusahaan
- d. Efisiensi biaya produksi dengan melakukan efektifitas proses produksi

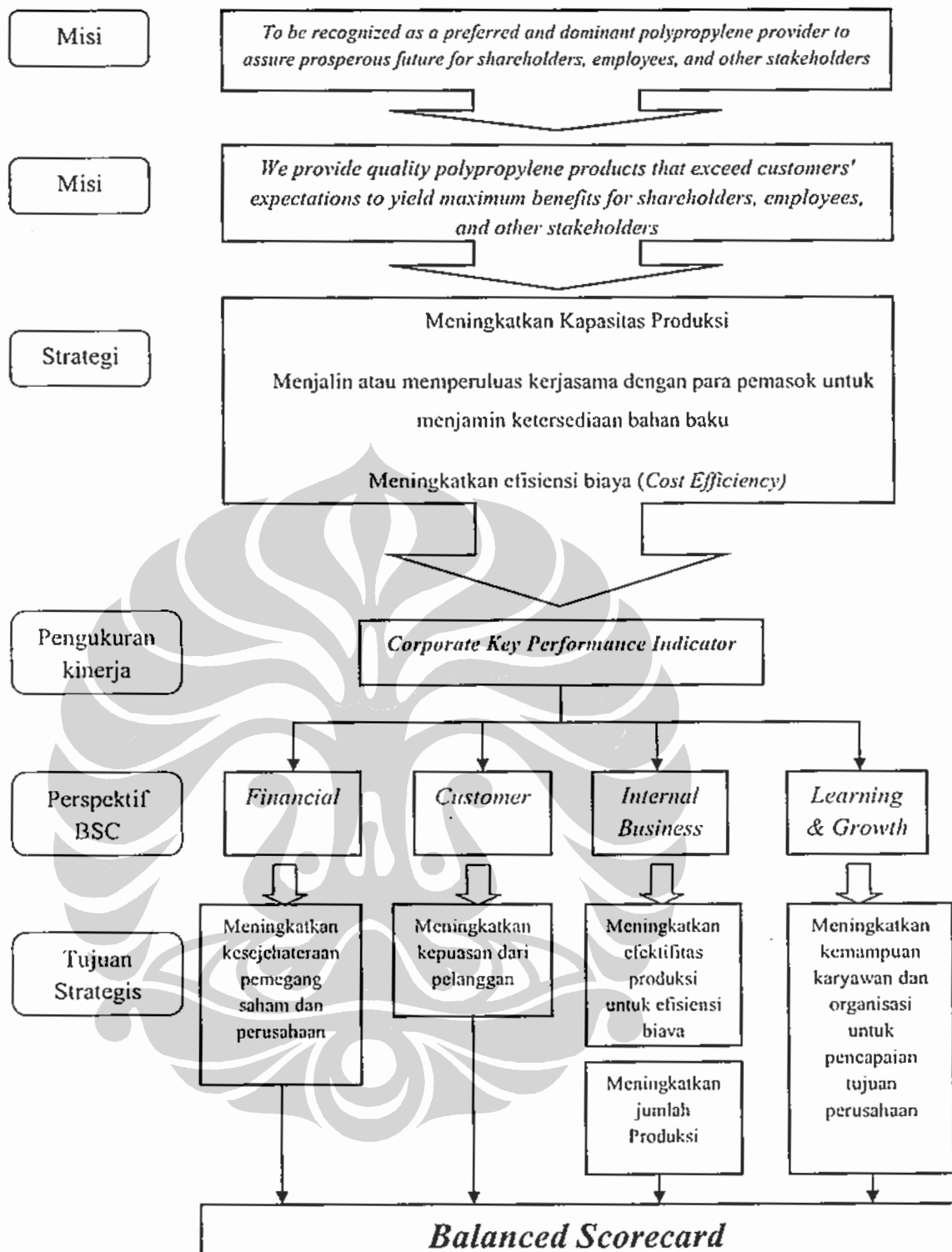
- e. Meningkatkan kemampuan karyawan dan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan

Selanjutnya, tujuan strategis ini akan dikaitkan dengan ke-empat perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan, jika dilihat dari visi, misi, dan strategi perusahaan, maka tujuan keuangan perusahaan secara umum adalah meningkatkan kemakmuran pemegang saham dan para perusahaan.
- b. Perspektif Pelanggan, dalam perspektif ini KPI yang digunakan haruslah mampu untuk menunjang pengukuran-pengukuran pada perspektif Keuangan. Dalam perspektif ini, tujuan strategis yang hendak dicapai adalah meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu Perspektif ini harus mencakup tentang identifikasi dan pengukuran *value proposition* atau nilai-nilai yang hendak diberikan kepada pelanggan dari perusahaan tersebut. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kepuasan dari pelanggan
- c. Selanjutnya adalah perspektif Bisnis Internal. Perspektif ini menekankan tentang bagaimana manajemen mengidentifikasikan proses kerja yang dilakukan dalam perusahaan. Selain itu, perspektif ini membantu manajemen untuk menilai tentang proses yang harus dikuasai oleh semua anggota perusahaan agar dapat mencapai tujuan utama dari perusahaan tersebut. Dalam perspektif ini, tujuan strategis yang hendak dicapai oleh perusahaan adalah meningkatkan jumlah produksi perusahaan dan juga meningkatkan efektifitas kegiatan produksi yang memiliki tujuan akhir untuk melakukan *cost efficiency*.

- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif terakhir dari *Balanced Scorecard* ini lebih menekankan pada sumber daya yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Lebih lanjut, perspektif ke-empat ini merupakan dasar yang harus dipenuhi agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang menjadi objektif pengukuran dari tiap-tiap perspektif. Oleh karena itu, penguatan sumber daya perusahaan haruslah dimasukkan agar perusahaan mampu untuk berjalan dan bekerja sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuannya. Lebih lanjut, dalam perspektif ini tujuan strategis yang harus dicapai oleh perusahaan adalah peningkatan kemampuan organisasi dan karyawan.

Setelah penentuan tujuan strategis bagi tiap-tiap perspektif, maka langkah selanjutnya adalah perancangan KPI bagi masing-masing perspektif yang terbagi menjadi dua jenis yaitu *Lagging Indicator* dan *Leading indicator*. Namun sebelumnya, berikut akan ditampilkan ilustrasi atau penggambaran hubungan antara visi, misi, dan strategi untuk PT. DEF, Tbk dengan tujuan strategis dan keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada gambar 4.4.



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Gambar 4.4.
Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Dengan Tujuan Strategis Dan Perspektif
Balanced Scorecard

Setelah terbentuknya tujuan strategis dari masing-masing perspektif, maka tahapan selanjutnya yang akan dilakukan adalah perumusan indikator akibat (*Lagging indicator*) dan indikator sebab (*Leading indicator*) sebagai KPI *Balanced Scorecard*.

Perspektif Keuangan

Untuk perspektif keuangan, sesuai dengan tujuan strategis yang telah dibentuk, berikut adalah *Indicator (Lagging dan Leading)* yang dituangkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8.
Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	Indikator	
	Sebab	Akibat
Meningkatkan Kesejahteraan Pemegang Saham dan Perusahaan	Meningkatkan Pendapatan dari Hasil Penjualan	Peningkatan Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)
	Peningkatan jumlah penjualan	
	Penurunan Biaya <i>Over-Head</i> Tahun	Penurunan Biaya Operasional (%)

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Dari paparan tabel di atas, peningkatan tingkat pengembalian investasi (ROI) dan penurunan biaya operasional menggambarkan kemampuan dari perusahaan dalam tujuannya meningkatkan kesejahteraan dari para pemegang saham yang tertuang dalam visi perusahaan. Penurunan biaya operasional juga dimaksudkan untuk menunjang strategi yang diterapkan oleh perusahaan yaitu meningkatkan efisiensi biaya. Lebih lanjut, untuk mencapai tujuan strategis tersebut, dalam hal peningkatan ROI perusahaan, maka yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan pendapatan dari hasil penjualan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan jumlah penjualan semaksimal mungkin untuk mendatangkan pemasukan (*revenue*) kepada perusahaan yang pada akhirnya memberikan keuntungan bagi para pemegang saham terhadap semua investasi yang telah mereka lakukan.

Selanjutnya, untuk mencapai tujuan strategis tersebut, maka penurunan biaya operasional dapat dilakukan mengupayakan penurunan biaya *Over-Head* (OH) dalam satu tahun.

Perspektif Pelanggan

Berikut pada tabel 4.8. akan dipaparkan mengenai indikator sebab dan akibat untuk perspektif pelanggan sesuai dengan tujuan strategisnya.

Tabel 4.9.
Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Pelanggan

Tujuan Strategis	Indikator	
	Sebab	Akibat
Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Peningkatan kualitas Produk	Peningkatan Tingkat Kepuasan Pelanggan
	Peningkatan Presentase <i>Just-In-Time (JIT) Delivery</i>	

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Dalam perspektif ini, tujuan utama yang hendak dicapai adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan dari pelanggan. Hal ini dicapai dengan melakukan peningkatan kualitas dari produk yang dihasilkan dan juga dengan menerapkan *Just-In-Time delivery (JIT)*. Pencapaian dari tujuan strategis ini diharapkan dapat mendukung tujuan strategis dari perspektif keuangan perusahaan yaitu, efisiensi biaya dan peningkatan kesejahteraan pemegang saham.

Perspektif Internal Bisnis

Berikut ini adalah tolok ukur kinerja yang berupa Indikator sebab dan akibat untuk perspektif Bisnis Internal.

Tabel 4.10.
Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Bisnis Internal

Tujuan Strategis	Indikator	
	Sebab	Akibat
Meningkatkan efektifitas produksi	Mengoptimalkan penggunaan aset dan proses kerja untuk mengurangi penggunaan biaya	Peningkatan efektifitas produksi dilihat dari penggunaan biaya dan aset
	Meningkatkan kemampuan <i>project management</i>	
Meningkatkan Jumlah Produksi	Peningkatan sumber daya produksi	Peningkatan Jumlah Produksi
	Peningkatan kerjasama dengan pemasok bahan baku	

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Hasil yang ingin dicapai dalam perspektif ini adalah peningkatan produksi dilihat dari penggunaan biaya dan aset dan juga peningkatan jumlah produksi. Kedua hal ini diharapkan mampu untuk mendukung peningkatan kualitas produksi dan juga efisiensi biaya dari perusahaan. Untuk peningkatan efektifitas produksi, perusahaan diharapkan mampu untuk mengoptimalkan penggunaan aset dan proses kerja yang pada akhirnya mengurangi penggunaan biaya. Selain itu, dengan peningkatan kemampuan *project management*, perusahaan mampu untuk mengeliminasi proses yang tidak penting dan meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan.

Selanjutnya, untuk peningkatan jumlah produksi, perusahaan perlu untuk meningkatkan sumber daya produksinya baik secara teknologi ataupun bahan baku. Dan untuk mendapatkan bahan baku yang memadai, perusahaan juga harus meningkatkan kerjasamanya dengan para pemasok.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut ini adalah tolok ukur kinerja yang berupa Indikator sebab dan akibat untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4.11.
Indikator Sebab dan Akibat Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan Strategis	Indikator	
	Sebab	Akibat
Meningkatkan kemampuan perusahaan dan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	Peningkatan Pemberian Training kepada Karyawan	Peningkatan Produktifitas karyawan
	Peningkatan proses R&D di bidang sistem informatika	Peningkatan Integrasi sistem Informatika perusahaan
	Eliminasi Kegiatan Antar Departemen Yang Berulang-ulang	Peningkatan Efektifitas Kerja Antar Departemen

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Dalam perspektif ini, penekanan ditujukan untuk meningkatkan produktifitas dari para karyawan, Peningkatan integrasi sistem informatika perusahaan, dan peningkatan efektifitas kerja antar departemen. Semua ini dicapai dengan memberikan training karyawan, peningkatan proses R&D, dan juga eliminasi kegiatan antar departemen yang berulang-ulang.

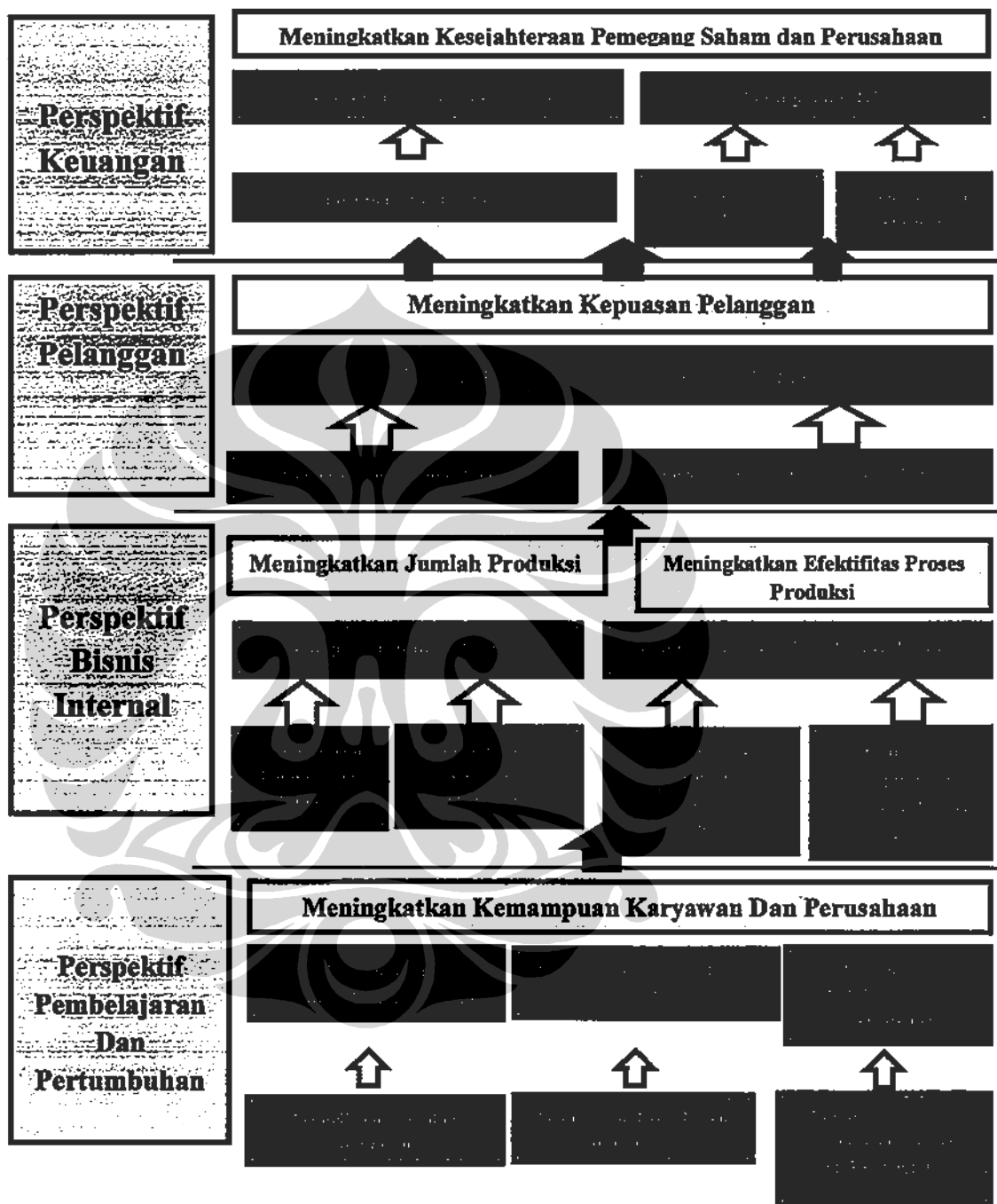
Setelah semua KPI tiap-tiap perspektif terbentuk, berikut ini adalah tabel *Balanced Scorecard* untuk PT. DEF, Tbk secara lengkap berdasarkan Indikator yang telah dibentuk sebelumnya

Tabel 4.12.
Balanced Scorecard PT. DEF, Tbk

Tujuan Strategis	Indikator	
	Sebab	Akibat
Meningkatkan Kesejahteraan Pemegang Saham dan Perusahaan	Meningkatkan Pendapatan dari Hasil Penjualan	Peningkatan Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)
	Peningkatan jumlah penjualan	
	Penurunan Biaya <i>Over-Head</i> Tahun	Penurunan Biaya Operasional (%)
Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Peningkatan kualitas Produk	Peningkatan Tingkat Kepuasan Pelanggan
	Peningkatan Presentase <i>Just-In-Time Delivery</i> (JIT)	
Meningkatkan efektifitas produksi	Optimalisasi penggunaan aset dan proses kerja	Peningkatan Efektifitas Proses Produksi
	Meningkatkan kemampuan <i>project management</i>	
Meningkatkan Jumlah Produksi	Peningkatan sumber daya untuk produksi	Peningkatan Jumlah Produksi
	Peningkatan Kerjasama Dengan Pemasok Bahan Baku	
Meningkatkan kemampuan perusahaan dan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	Peningkatan Pemberian Training kepada Karyawan	Peningkatan Produktifitas karyawan
	Peningkatan proses R&D di bidang sistem informatika	Peningkatan Integrasi sistem Informatika perusahaan
	Eliminasi Kegiatan Antar Departemen Yang Berulang-ulang	Peningkatan Efektifitas Kerja Antara Departemen

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Setelah *Balanced Scorecard* untuk PT. DEF, Tbk terbentuk, maka langkah selanjutnya adalah pembentukan *Strategy Map* sebagai berikut:



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Gambar 4.5.
Strategy Map PT. DEF, Tbk

Peta strategi (*Strategy Map*) diatas menggambarkan penyederhanaan hubungan dari tiap-tiap perspektif yang tersusun berdasarkan hubungan sebab akibat *Balanced Scorecard* (Lampiran.1.). Berawal dari perspektif pembelajaran dan pengembangan yang memiliki tujuan strategis yaitu meningkatkan kemampuan karyawan dan perusahaan. Peningkatan kemampuan ini memiliki tiga tolok ukur yaitu peningkatan produktifitas karyawan, peningkatan integrasi sistem informatika perusahaan, dan peningkatan efektifitas antar departemen. Peningkatan produktifitas karyawan terjadi jika perusahaan meningkatkan tingkat pelatihan (*training*) yang diberikan kepada karyawan.

Disamping itu, peningkatan produktivitas karyawan dengan pemberian *training* akan berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan *Project Management* yang pada akhirnya memiliki implikasi terjadinya proses kerja/ produksi yang semakin efektif dan efisien. Implikasi lanjutan yang dapat terjadi dari peningkatan kompetensi karyawan ini adalah mampu mengurangi biaya *over-head* dikarenakan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

Selanjutnya, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* yang dibentuk juga ditujukan untuk melakukan peningkatan terhadap sistem informatika dan juga efisiensi kegiatan antar departemen. Dalam aspek sistem informatika, tujuan akhir yang digambarkan lewat indikator akibat adalah peningkatan integrasi sistem informatika perusahaan. Hal ini bertujuan untuk membantu semua kegiatan operasional perusahaan sehingga menjadi lebih efektif dan akurat. Tujuan akhir tersebut didapat dengan melakukan peningkatan proses riset dan pengembangan (*R&D*) di bidang informatika. Peningkatan proses riset dan pengembangan ini, lebih lanjut juga mampu untuk mendukung terciptanya peningkatan kemampuan *project management* yang akan dilakukan oleh perusahaan. Lebih lanjut, pengembangan ini juga akan menghasilkan pengaruh terhadap ketepatan proses *Just-In-Time Delivery* (JIT) yang mempunyai akibat peningkatan tingkat kepuasan pelanggan.

Aspek ketiga, perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mempunyai tujuan untuk peningkatan efektifitas kerja antar departemen. Tujuan ini akan terlaksana dengan

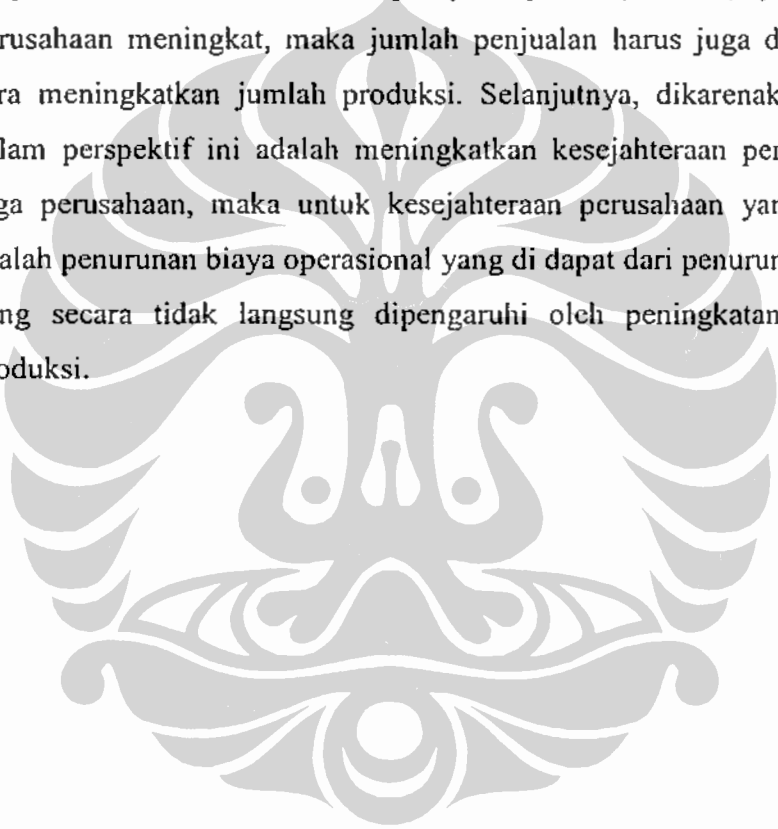
melakukan eliminasi kegiatan antar departemen yang berulang-ulang. Proses eliminasi ini diharapkan mampu untuk mencapai optimalisasi penggunaan aset dan proses kerja dari perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dan juga penurunan biaya operasional perusahaan. Di samping itu, proses eliminasi ini juga diharapkan menunjang penurunan biaya *over-head* yang bermuara dengan tercapainya penurunan biaya operasional.

Dalam perspektif Internal Bisnis, tujuan akhir yang hendak dicapai adalah peningkatan efektivitas produksi dan peningkatan jumlah produksi. Peningkatan jumlah produksi perusahaan dilakukan dengan meningkatkan sumber daya (*resources*) untuk produksi. Hal ini mencakup peningkatan jumlah alat, bahan baku, maupun sumber daya manusia. Untuk peningkatan bahan baku, perusahaan perlu meingkatkan kerjasamanya dengan pemasok bahan baku untuk menjamin tersedianya sumber daya yang dibutuhkan untuk proses produksi. Untuk mencapai peningkatan efektifitas proses produksi, perusahaan disarankan untuk melakukan dua hal. Pertama adalah optimalisasi penggunaan aset dan proses kerja. Hal ini akan mendorong efisiensi dari biaya *over-head* dan juga memaksimalkan efisiensi dalam hal penggunaan aset perusahaan. Tindakan selanjutnya yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas proses produksi adalah meningkatkan kemampuan *project management* di dalam perusahaan. Diharapkan dengan memiliki kemampuan *project management* yang tinggi semua proses yang dilakukan oleh perusahaan mampu berjalan dengan efektif, efisien, dan tepat sasaran. Disamping itu, dengan *project management* yang baik, diharapkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan juga akan mampu untuk meningkat.

Dalam rancangan *Balanced Scorecard* di atas, perspektif pelanggan memiliki tujuan akhir berupa peningkatan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ini diharapkan dapat tercapai dengan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan oleh PT. DEF, Tbk dan juga pelayanan yang baik seperti *Just-In-Time delivery* (JIT). Selanjutnya, dengan meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan diharapkan

terjadinya korelasi yang positif dengan jumlah penjualan yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Perspektif keuangan sebagai tujuan akhir dari tiap-tiap perspektif memiliki dua tujuan yang hendak dicapai. Kedua tujuan akhir yang hendak dicapai adalah peningkatan tingkat pengembalian investasi dari para pemegang saham dan juga penurunan biaya operasional perusahaan. Untuk mencapai peningkatan tingkat pengembalian investasi, perusahaan harus meningkatkan pendapatan dari hasil penjualan. Oleh karena itu, agar pendapatan (*revenue*) yang di dapat oleh perusahaan meningkat, maka jumlah penjualan harus juga ditingkatkan dengan cara meningkatkan jumlah produksi. Selanjutnya, dikarenakan tujuan strategis dalam perspektif ini adalah meningkatkan kesejahteraan pemegang saham dan juga perusahaan, maka untuk kesejahteraan perusahaan yang harus dilakukan adalah penurunan biaya operasional yang di dapat dari penurunan biaya *over-head* yang secara tidak langsung dipengaruhi oleh peningkatan efektifitas proses produksi.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan studi kasus yang telah dilakukan terhadap PT. DEF, Tbk, penelitian ini telah menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- I. Dalam menetapkan *corporate Key Performance Indicator* (KPI), perusahaan telah menetapkan beberapa KPI diantaranya adalah:
 - a. *Elimination of Inter-department Non Value Added Activities*
 - b. *Hours of Internal Unplanned Shutdown*
 - c. *Reduction of Product Return*
 - d. *Sales Volume*
 - e. *Zero Lost Time*

Jika dilihat dari visi, misi, dan strategi yang diterapkan pada PT. Tri Polyta Indonesia, dapat terlihat bahwa *Corporate Key Performance Indicator* yang digunakan sudah hampir seluruhnya sesuai dengan visi, misi, dan strategi dari perusahaan. Namun juga terdapat *Key Performance Indicator* yang dirasa kurang sesuai diterapkan pada *Corporate Key Performance Indicator*.

Selanjutnya, berdasarkan analisis yang dilakukan, kelima KPI tersebut belum mencerminkan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard* yang sebenarnya. Prinsip *Balanced Scorecard* yang tidak terpenuhi adalah dari kelima KPI yang dibentuk tidak mencakup empat perspektif *Balanced Scorecard* secara utuh. Secara lebih spesifik, dalam KPI yang telah dibentuk sebelumnya, tidak mencakup perspektif pembelajaran dan pengembangan. Ketidakhadiran ini dianggap penting mengingat perspektif pembelajaran dan pengembangan merupakan titik awal yang harus dipenuhi sebagai syarat pertama agar ketiga perspektif lainnya dapat terpenuhi.

Selanjutnya, kekurangan lain yang terlihat adalah tidak adanya hubungan sebab akibat yang juga merupakan karakteristik dari *Balanced Scorecard*. Hubungan sebab akibat ini penting mengingat bahwa tiap-tiap KPI haruslah mendukung satu dan yang lainnya untuk mencapai suatu keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan.

2. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan berdasarkan KPI yang telah ditetapkan, terlihat bahwa terdapat kekosongan penilaian yang disebabkan jumlah bobot dari semua KPI yang digunakan hanyalah 75%. Hal ini menyebabkan terdapatnya ruang sebesar 25% dari total keseluruhan penilaian yang tidak dapat dinilai berdasarkan *corporate* KPI yang telah ditetapkan.
3. Berdasarkan analisis yang dilakukan, telah dibentuk suatu kerangka penilaian kinerja untuk PT. DEF, Tbk yang berdasarkan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard*. Penilaian tersebut, terbagi kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan Pengembangan dan Pertumbuhan

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT. DEF, Tbk sebagai bahan pertimbangan di kemudian hari dalam membentuk suatu sistem pengukuran atau sistem manajemen bagi perusahaan. Saran-saran tersebut diantaranya adalah sebagai berikut ini:

1. Dalam membentuk suatu sistem pengukuran atau sistem manajemen di masa yang akan datang, sebaiknya perusahaan menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Hal ini dimaksudkan agar tercapainya keseimbangan dalam mengukur perusahaan secara menyeluruh.

2. Untuk mendukung *Balanced Scorecard* yang saat ini dibentuk maupun yang dibentuk di masa yang akan datang, sebaiknya dilakukan suatu proses penurunan (*cascading*) terhadap KPI dari *Balanced Scorecard* perusahaan secara umum kepada *Scorecard* divisi maupun individual seperti yang telah dilakukan perusahaan saat ini dengan membentuk KPI untuk berbagai level. Proses *cascading* ini diperlukan agar seluruh proses kerja yang terjadi di perusahaan menjadi semakin selaras antara satu dengan yang lainnya.
3. Lebih lanjut, dikarenakan apabila *Balanced Scorecard* ini diaplikasikan pada perusahaan, maka akan terdapat perubahan tata cara pengukuran kinerja dari yang telah dikenal selama ini. Oleh karena itu, akan sangat mungkin terjadinya beberapa masalah sebagai berikut:
 - Keengganan dari para karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap sistem pengukuran kinerja yang baru
 - Ketidapahaman terhadap sistem pengukuran kinerja yang baru
 - Kegagalan dalam melakukan implementasi *Balanced Scorecard* yang membutuhkan dukungan dari seluruh bagian perusahaan sebagai akibat adanya hubungan sebab-akibat.

Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut agar penerapan *Balanced Scorecard* dapat terlaksana dengan baik. Cara-cara tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- Menghubungkan *Balanced Scorecard* yang akan digunakan dengan insentif yang akan diberikan terhadap karyawan. Hal ini dilakukan dengan pertama-tama melakukan pembobotan terhadap ke-empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk menentukan prioritas. Selanjutnya dalam pembobotan tersebut, setiap KPI juga diberikan bobot berdasarkan besaran dari masing-masing perspektif yang

dihubungkan dengan persentase insentif yang akan diterima karyawan apabila mencapai target dari KPI tersebut.

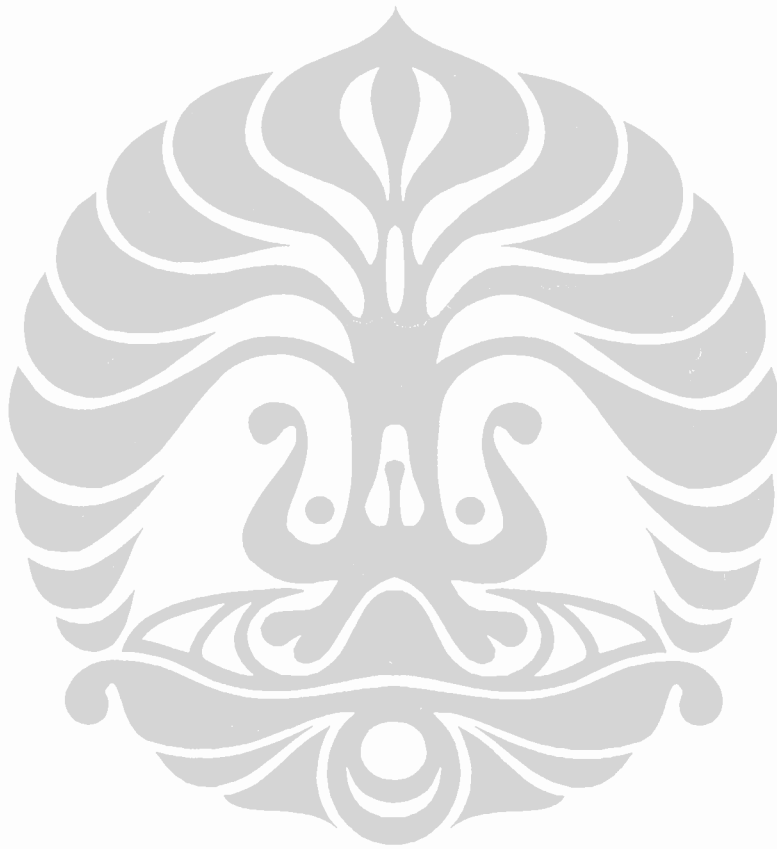
- Perlunya kepemimpinan (*Leadership*) dari manajemen yang secara rutin memberikan pengarahannya atas pentingnya penggunaan sistem pengukuran kinerja yang baru ini.
 - Perlunya dilakukan pertemuan secara rutin untuk membahas penggunaan *Balanced Scorecard* tersebut oleh manajemen. Hal ini bertujuan untuk melakukan evaluasi bagi pelaksanaannya dan melakukan perbaikan apabila diperlukan sesuai dengan kondisi perusahaan dan industry.
4. Dalam pembentukan *Balanced Scorecard*, PT. DEF, Tbk, melakukan ketidakakuratan dalam melakukan pembobotan total yaitu 75%. Agar pengukuran kinerja menjadi lebih baik, sebaiknya bobot total yang diberikan adalah sebesar 100% yang mengindikasikan semua aspek mampu untuk diukur dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

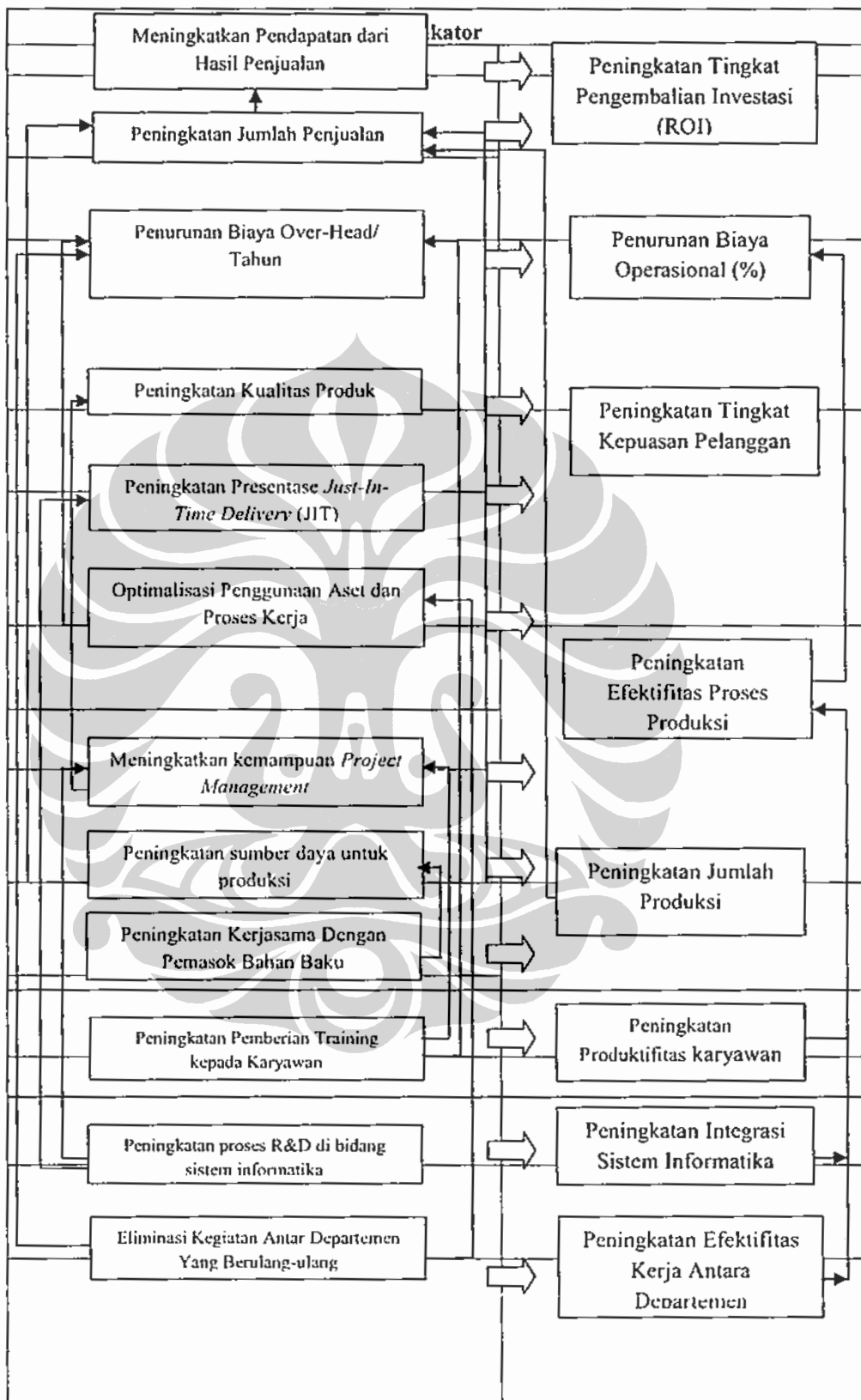
- Gavin, L., & Cobbold, I.(2004). Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004, 53, 7, ABI/INFORM Global, P. 611-623.
- Indonesian Capital Market Directory (2006).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996a). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(2008). *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, Pp. 481-491.
- Niven, P. R.(2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, inc., Hoboken, New Jersey.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B.(2010). *Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill International Edition.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- PT. DEF, Tbk (2007). Laporan Tahunan 2007
- PT. DEF, Tbk (2009). Laporan Tahunan 2009.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). *A Descriptive Analysis On The Implementation of Balanced Scorecards In German-Speaking Countries*. *Management Accounting Research*, Vol. 14, P. 361-387.

www.idx.co.id



Lampiran.1.
 Hubungan Sebab Akibat *Balanced Scorecard* PT. DEF, Tbk



Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspective : Learning and Growth	Measure Number / Name : LGI	Owner : HR& GA	
Objective: Peningkatan Training Karyawan			
Description : Jumlah pelatihan (training) yang diadakan untuk karyawan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugas masing-masing			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Tahunan	Unit Type : Jumlah (#)	Polarity :
Formula : Menjumlahkan jenis pelatihan yang diadakan untuk karyawan			
Target Rationale : Pelatihan yang diberikan kepada karyawan diharapkan mampu membuat karyawan untuk lebih menguasai pekerjaannya dan mampu bekerja lebih baik			

Perspective : Learning and Growth	Measure Number / Name : LG2	Owner : CFO& COO	
Objective: Peningkatan Produktivitas karyawan			
Description : Peningkatan produktivitas karyawan yang dilihat dari perbandingan antara jumlah penjualan dengan jumlah karyawan			
Lag/Lead : Lag	Frequency : Tahunan	Unit Type : Jumlah (#)	Polarity :
Formula : Jumlah penjualan/ jumlah karyawan			
Target Rationale : Dengan meningkatnya produktifitas diharapkan jumlah produksi dan penjualan akan meningkat di iringi dengan menurunnya biaya over-head (<i>over-head cost</i>)			

Perspective : Learning and Growth	Measure Number / Name : LG3	Owner :	
Objective: Peningkatan R&D sistem informatika			
Description : Peningkatan jumlah penelitian/ pengembangan untuk meningkatkan kemampuan sistem informatika yang digunakan dalam perusahaan			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Tahunan	Unit Type : Jumlah (#)	Polarity :
Formula : Menjumlahkan pengembangan yang dilakukan perusahaan dalam satu tahun di bidang sistem informatika			
Target Rationale : Peningkatan kemampuan sistem informatika maka seluruh kegiatan dapat terintegrasi			

Perspective : Learning and Growth	Measure Number / Name : LG4	Owner : CFO& COO	
Objective: Peningkatan Integrasi sistem informatika Perusahaan			
Description : sistem informatika yang telah digunakan oleh perusahaan mampu untuk mendistribusikan informasi antar departemen dan divisi dengan akurat dan tepat			
Lag/Lead : Lag	Frequency : Tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity : Jumlah sedikit berarti bagus
Formula : Persentase dari proses/kegiatan operasional yang mampu ditangani oleh sitem informatika			
Target Rationale : Dengan meningkatnya produktifitas diharapkan jumlah produksi dan penjualan akan meningkat di iringi dengan menurunnya biaya over-head (<i>over-head cost</i>)			

Perspective : Learning and Growth	Measure Number / Name : LG5	Owner : CFO& COO	
Objective: Eliminasi kegiatan antar departemen yang berulang-ulang			
Description : Melakukan pengurangan terhadap kegiatan-kegiatan antar departemen yang berulang-ulang dan tidak menghasilkan suatu nilai tambah bagi perusahaan			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Tahunan	Unit Type : Jumlah (#)	Polarity : jumlah banyak berarti bagus
Formula : Menjumlahkan kegiatan yang dihilangkan diantara departemen			
Target Rationale : Dengan melakukan eliminasi ini diharapkan kegiatan antar departemen menjadi lebih efektif dan efisien			

Perspective : Learning and Growth	Measure Number / Name : LG6	Owner : CFO& COO	
Objective: Peningkatan Efektifitas antar departemen			
Description : Kegiatan antar departemen menjadi lebih efektif dilihat dari penggunaan waktu yang diperlukan			
Lag/Lead : Lag	Frequency : Tahunan	Unit Type : Jumlah (#)	Polarity : jumlah banyak berarti bagus
Formula : Jumlah kegiatan antar departemen dibagi dengan waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya			
Target Rationale : Dengan meningkatnya efektifitas			

Perspektif Bisnis Internal

Perspective : Internal Business		Measure Number / Name : IB1		Owner : CFO& COO	
Objective: Meningkatkan sumber daya produksi					
Description : Meningkatkan sumber daya yang diperlukan dalam melakukan proses produksi seperti peningkatan kemampuan mesin dan alat-alat					
Lag/Lead : Lead		Frequency : Tahunan		Unit Type : Persen (%)	Polarity : jumlah banyak berarti bagus
Formula : persentase dari proses Up-grading mesin dan peralatan					
Target Rationale : Dengan dilakukannya peningkatan sumber daya produksi ini diharapkan proses produksi semakin efisien dan mampu untuk menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dengan cara yang efisien					

Perspective : Internal Business		Measure Number / Name : IB2		Owner :	
Objective: Meningkatkan Kerjasama dengan pemasok					
Description : Meningkatkan kerjasama dengan pemasok bahan baku produksi dengan tujuan agar target dari jumlah produksi dapat terus tercapai dan menghindari terjadinya <i>idle time</i>					
Lag/Lead : Lead		Frequency : Tahunan		Unit Type : Jumlah (#)	Polarity :
Formula : Jumlah dari pemasok bahan baku saat ini dan pemasok baru.					
Target Rationale : Mampu untuk memenuhi kebutuhan produksi dan mampu menyediakan bahan baku untuk peningkatan jumlah produksi					

Perspective : Internal Business	Measure Number / Name : IB3	Owner :	
Objective: Peningkatan Jumlah Produksi			
Description : dengan meningkatnya jumlah pemasok dan juga <i>Up-grading</i> dari peralatan dan mesin produksi diharapkan jumlah produksi dari perusahaan mampu meningkat sesuai target yang dikehendaki			
Lag/Lead : Lag	Frequency : Tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase peningkatan dari jumlah produksi			
Target Rationale : Peningkatan jumlah produksi diharapkan mampu untuk memenuhi target peningkatan produksi yang di tetapkan oleh perusahaan			

Perspective : Internal Business	Measure Number / Name : IB4	Owner :	
Objective: Meningkatkan kemampuan <i>project Management</i>			
Description : Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam Project Management agar mampu untuk melaksanakan rencana dan membuat rencana kedepan bagi kepentingan perusahaan			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase penurunan <i>lead-time</i> dalam melakukan proses produksi/ pengembangan produk			
Target Rationale :			

Perspective : Internal Business	Measure Number / Name : IB5	Owner :	
Objective: Optimalisasi penggunaan aset dan proses kerja			
Description : Optimalisasi penggunaan aset dan proses kerja yang diharapkan mampu untuk menurunkan biaya operasional			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase biaya produksi/ unit dari total penjualan/ unit			
Target Rationale :			

Perspective : Internal Business	Measure Number / Name : IB6	Owner :	
Objective: Meningkatkan efektifitas proses produksi			
Description : dengan melakukan optimalisasi penggunaan aset dan proses kerja, dan ditambah dengan meningkatnya project management maka diharapkan proses produksi akan lebih efektif dan efisien dari sisi biaya			
Lag/Lead : Lag	Frequency : Tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase penurunan dari jumlah barang yang di produksi dibagi dengan waktu yang dibutuhkan untuk produksi, dibandingkan dengan tahun sebelumnya			
Target Rationale :			

Perspektif Pelanggan

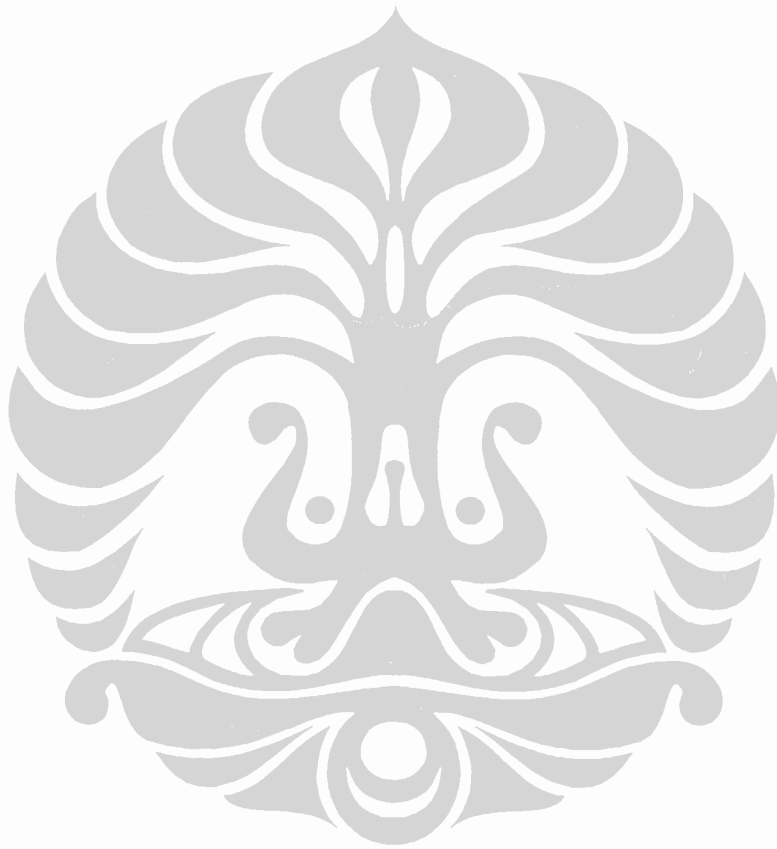
Perspective : Customer	Measure Number / Name : CS1	Owner :	
Objective: Meningkatkan Kualitas Produk			
Description : peningkatan kualitas produk yang dilihat dari tingkat gagal produksi			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase dari jumlah produk yang gagal produksi dibandingkan dengan persentase pada tahun sebelumnya			
Target Rationale :			

Perspective : Customer	Measure Number / Name : CS2	Owner :	
Objective: Meningkatkan <i>Just-In-Time delivery</i> (JIT)			
Description : JIT berarti pengiriman produk kepada pelanggan haruslah sesuai dengan jadwal. Hal ini dimaksudkan agar kepuasan dari pelanggan selalu terjaga			
Lag/Lead : Lead	Frequency : Bulanan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase dari pengiriman barang secara on-time kepada pelanggan yang diukur setiap bulan			
Target Rationale : Dengan dilakukannya pengiriman secara on-time maka pelanggan dapat merasa puas dan dapat meningkatkan pembelian kembali pada waktu-waktu selanjutnya			

Perspective : Customer	Measure Number / Name : CS3	Owner :	
Objective: Meningkatkan Tingkat Kepuasan Pelanggan			
Description : Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi keberlangsungan perusahaan dikarenakan sumber pendapatan dari perusahaan adalah dari pelanggan. Diharapkan dengan tercapainya kepuasan maka pelanggan akan terus-menerus menggunakan produk dari perusahaan			
Lag/Lead : Lag	Frequency : 6 Bulan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase dari jumlah keluhan yang diterima oleh perusahaan yang disebabkan oleh gagal produk (defect) maupun keterlambatan pengiriman dibandingkan dengan 6 bulan sebelumnya			
Target Rationale: Pelanggan akan selalu merasa puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan sehingga selalu menggunakan produk dari perusahaan			

Perspektif Keuangan

Perspective : Financial	Measure Number / Name : FS1	Owner :	
Objective: Penurunan Biaya Over-head			
Description : Penurunan biaya over-head seperti listrik dan uang lembur dilakukan untuk melakukan penghematan terhadap biaya operasional perusahaan			
Lag/Lead : Lead	Frequency : tahunan	Unit Type : Persen (%)	Polarity :
Formula : Persentase dari penurunan biaya overhead yang dikeluarkan perusahaan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya			
Target Rationale:			



*" I seek refuge with the Lord of humankind"
"The King of humankind"
"The God of humankind"
"From the Evil of the whisperer who withdraws"
"Who whispers in the breasts of humankind"
"Of Jinns and and men"
(114: 1-6)*