

RANCANGAN BALANCED SCORECARD DALAM PENCAPAIAN SASARAN STRATEGIK

Natalia Wijaya^a

Andry Irwanto^b

^aSekolah Pascasarjana Universitas Airlangga ^bFakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Email: nataliawijaya@tutanota.com^a; andryirwanto149@gmail.com^b

ARTICLE HISTORY

Received:

12 August 2020

Revised

15 September 2020

Accepted:

17 Oktober 2020

Online available:

24 November 2020

Keywords:

Balanced Scorecard,
manufacture,
financial perspective,
customer perspective,
internal business
perspective,
learning,
growth perspective

ABSTRACT

Introduction: This study to help the company evaluate the implementation strategies its is intended to design performance measurement using balanced scorecard in a light brick manufacturing company.

Methods: This study uses uses qualitative in collecting data methods for designing Balanced Scorecard

Results: The results showed that the company had a vision, mission, and strategy in making light bricks but it had not yet been translated into action. In the financial perspective the company driven by strategic goals in the form of increased revenue and cost efficiency. On the perspective of its target customers is the improvement of product quality and customer service as well as the reputation and image of the company. On the internal perspective is production planning, partnerships with suppliers, market and customer service capacity. The learning and growth perspective on implementation of corporate values, development of human resources, and development of an integrated information system is its target.

Conclusion and suggestion: Balanced scorecard design is expected to assist companies in implementing it properly.



INTRODUCTION

Property Watch 2013 memperlihatkan data mengenai peningkatan jumlah permintaan atau kebutuhan akan perumahan dari 1, 5 juta unit di tahun 2012 saat ini mencapai 21, 7 juta. Kenaikan pada tingkat ini dipengaruhi oleh sektor *developer* dan kontraktor dalam proses pembangunan akan perumahan. Kebanyakan dalam pembangunan tidak hanya pada pemakaian bata merah saja namun hal ini mulai beranjak pada pemakaian bata ringan *Autoclaved Aerated Concrete* (AAC). Pemakaian bata ringan AAC ini digunakan pada pembangunan rumah, industri, perkantoran, apartemen, dan sebagainya, karena bata ringan AAC ini memiliki keunggulan yaitu ringan, daya serap panas yang kecil, tahan api, pemasangan yang cepat, daya serap air yang kecil, mudah dipotong menurut kebutuhan, dimensi presisi yang baik.

Banyaknya kebutuhan serta manfaat akan bata ringan, membuat persaingan semakin tajam. Perusahaan bata mengimplementasikan strategi dan penilaian strategi untuk dapat berebut posisi dalam pasar sehingga mereka dapat menembus proyek - proyek yang menggunakan bata ringan AAC dalam proses pembangunannya. Berdasarkan situasi di dalam pasar saat ini, PT X yang merupakan salah satu dari perusahaan manufaktur bata ringan yang telah mengalami penurunan posisi dalam pasar persaingan tersebut.

Posisi awal yang dicapai oleh PT X adalah posisi kedua pada tahun 2012 hingga pertengahan 2013 dalam pasar. Seiring dengan perkembangan tahun 2013, PT X mengalami penurunan posisi dalam pasar menjadi urutan ketiga dalam pasar. Hal ini dilatar belakangi pada penilaian strategi yang digunakan perusahaan seperti peninjauan ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan strategi berupa penilaian kinerja perusahaan serta pengambilan langkah korektif belum dijalankan. Minimnya penilaian strategi pada PT X dikarenakan masih mengenakan sistem manajemen tradisional, dimana PT X hanya melihat dalam aspek keuangan saja seperti signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas perusahaan tanpa melihat aspek non keuangan yang mendorong pencapaian faktor keuangan. Dapat dikatakan bahwa tujuan dari PT X ini belum terlaksana secara baik untuk mencapai keunggulan kompetitif dimana untuk mencapai tujuan keuangan paling baik dapat dicapai dengan cara berfokus pada pencapaian tujuan strategis yang dapat memperbaiki daya saing dan kekuatan pasar perusahaan.

Perubahan yang sengit dalam lingkungan bisnis ini menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungan tersebut. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk dapat merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kemampuan daya saing dalam lingkungan bisnis. Untuk memperoleh strategi manajemen yang tepat dan berhubungan dengan visi, misi perusahaan maka metode pengukuran kinerja yang telah diaplikasikan harus mampu

mengukur kinerja perusahaan dari keseluruhan aspek perusahaan. Fitzgerald et.al (1993) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan.

Meninjau perubahan yang terjadi pada posisi perusahaan manufaktur bata ringan, PT X sebaiknya menggunakan suatu metode yang dapat membantu dan mendorong perusahaan dalam mengadakan pengukuran kinerja perusahaan untuk pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh. Salah satu metode ini dapat diperoleh dengan mengaplikasikan metode *Balanced Scorecard* sebagai sebuah teknik evaluasi dan pengendalian strategi serta sebagai keyakinan perusahaan terkait dengan kebutuhan perusahaan untuk menyeimbangkan ukuran finansial dan non-finansial, secara tidak langsung efektif dikarenakan mencakup gabungan antara tujuan strategis dan tujuan keuangan sehingga dapat meningkatkan dan memperbaharui sistem manajemen traditional yang diimplementasikan perusahaan menjadi sistem manajemen yang turbulensi dengan lingkungan bisnis sekarang ini.

Pada gambaran strategi PT X yang belum diterjemahkan pada seluruh bagian perusahaan sehingga tidak dapat tercapainya tujuan perusahaan maka dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ini dapat membuat PT X untuk menerjemahkan strategi yang dijalankan agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan hingga dapat mencapai kesuksesan jangka panjang perusahaan serta *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan situasi perusahaan di industri sebagai dorongan dasar untuk mengevaluasi strategi perusahaan berdasarkan tolok ukur yang penting bagi perusahaan jangka panjang. Untuk dapat mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* pada PT X, peneliti hanya dapat melakukan perancangan dengan metode ini, dimulai dengan rancangan *strategy map* hingga output dalam rancangan ini berupa inisiatif strategi PT X. Hal ini akan memberikan gambaran yang jelas pada PT X untuk melihat sejauh apakah rancangan metode ini dapat menjadi perkiraan hasil yang dapat dicapai perusahaan di masa yang akan datang serta dapat menjadi penopang bagi PT X untuk dapat melanjutkan pengambilan keputusan melalui metode ini agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

LITERATURE REVIEW

Resources-Based View Theory

Teori *Resources-based View* (RBV) mengemuka menjelang tahun 1990-an dalam bidang manajemen strategis. Teori RBV ini mencoba untuk menjelaskan bahwa organisasi sektor swasta maupun publik mempunyai tugas untuk menghasilkan nilai bagi para stakeholder di lingkungannya dengan mengalokasikan kemampuan dan sumber daya. Tetapi mereka berbeda dalam nilai dan sumber daya, kemampuan dan lingkungan, dalam cara yang mempunyai implikasi dalam membuat dan mengimplementasikan strategi.

Salah satu faktor pembeda antara sektor publik dan swasta, yaitu implikasi kekuasaan publik sebagai sebuah sumber daya terletak pada potensi penghematan atau biaya yang berasal dari penggunaan atau penyelewengan kekuasaan dan oleh karenanya ditambahkan pada kompleksitas manajemen strategis di sektor publik. Tetapi organisasi sektor swasta dalam posisi monopoli atau oligopoli juga membutuhkan untuk mempertimbangkan secara hati-hati bagaimana mereka menggunakan atau menyelewengkan kekuasaan tersebut dalam hubungan konsekuensi yang mungkin terjadi yang mengindikasikan bahwa implikasi strategis yang sama benar-benar terjadi. Proses penganggaran itu sendiri adalah suatu area dimana praktik sektor publik dan swasta biasanya berbeda secara signifikan. Pendekatan anggaran yang baru memberikan manajer kebebasan yang lebih dan kebebasan kebijakan dalam proses pengendalian dan proses masukan (penggantian uang misal dari orang ke mesin), mereka diperlakukan untuk mengevaluasi lebih spesifik atas kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan peningkatan yang signifikan dalam kebutuhan akan pengendalian strategis yang efektif dalam sektor publik dengan tujuan untuk “agar strategi diimplementasikan sesuai rencana dan hasil dari strategi itu sesuai dengan yang diinginkan” (Schendel & Hover, 1979). Hal tersebut juga mengarah pada kebutuhan manajer sektor publik untuk melihat di bawah tujuan keuangan jangka pendek yang berdasar pada siklus anggaran tahunan (Johnson & Kaplan, 1987), dimana pihak lingkungan yang berwenang masih mengendalikan sumber daya di sektor publik. Hal tersebut akan mengasumsikan bahwa manajer sektor publik seperti halnya manajer sektor swasta harus berhadapan dengan lingkungan operasional yang berubah-ubah, yang membutuhkan adopsi pendekatan manajemen yang fleksibel yang meningkatkan pengendalian strategis.

Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat manajemen terbaru, yang memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih baik dalam menggunakan aset tidak berwujud mereka, serta *Balanced scorecard* akan digunakan sebagai suplemen untuk ukuran keuangan tradisional. *Balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen untuk belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas *strategic* yang tepat dan efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (perspektif keuangan)

RESEARCH METHODS

Penelitian ini berfokus pada eksploratoris kualitatif. Analisis penelitian akan dimulai dengan memahami apakah PT X memiliki sistem manajemen, dan sistem pengukuran, yang didapat baik dari hasil wawancara. Setelah mengetahui tentang sistem PT X, selanjutnya rancangan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan dasar dan informasi yang tersedia dari literatur-literatur yang sesuai, yang berfungsi sebagai sistem manajemen dan sistem pengukuran kinerja pada PT X. Tahap yang harus dilakukan terlebih dahulu, pertama visi, misi, dan strategi perusahaan sebagai pedoman dalam rancangan *Balanced Scorecard*. Kedua setelah mendapatkan visi, misi, dan strategi selanjutnya dibentuk *Strategy Maps* untuk PT X, yang berfungsi secara visual untuk menggambarkan visi, misi, dan strategi dari PT X. Dimana output yang didapatkan dari rancangan *Balanced Scorecard* yang telah dibuat adalah target, inisiatif, cara mengukur dimana semua ini akan terkandung dalam *Key Performance Indicators* dalam rancangan serta kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan, agar bisa menjadi bahan pertimbangan dalam membantu kegiatan bisnis sehari-hari yang dilakukan oleh PT X.

Dalam penelitian ini terdapat langkah-langkah analisis yang merupakan *working model* dengan tujuan agar peneliti dapat memiliki gambaran yang jelas mengenai obyek penelitian dan hubungan antara komponen yang satu dengan yang lainnya. Dalam penelitian ini langkah-langkah analisis ini mengadopsi langkah yang diperkenalkan oleh Rohm dan Halbach (2005) yakni *Nine Steps to Success: Framework for Building and*

Implementing a Balanced Scorecard. Langkah-langkah tersebut dibagi dalam dua bagian yaitu *Building Balanced Scorecard* dan *Implementation Balanced Scorecard*.

RESULT AND ANALYSIS

Langkah *Assessment*

Pada langkah pertama ini didapatkan dari PT X yang memberikan data terkait dengan visi yang berupa “Untuk menciptakan produk yang sangat berkualitas dan service terbaik bagi customer kami.” Dengan dukungan misi yaitu “Menjadi kepercayaan customer dalam segala hal seperti tepatnya waktu pelaksanaan dan pengiriman.” Dilihat dari visi dan misi yang ada dalam perusahaan terdapat tata nilai yang diaplikasikan pada PT X yaitu: integritas, disiplin, perbaikan terus-menerus, tanggung jawab, inovasi, komunikasi, dan kerukunan. Dengan begitu maka perusahaan memberikan tujuannya, yaitu Meningkatkan profit perusahaan dan memberikan kemajuan pada perusahaan dengan produk yang berkualitas serta service yang memuaskan dan pengiriman yang tepat serta memperluas pangsa pasar ke banyak wilayah.

Langkah *Strategy*

Strategi yang diaplikasikan perusahaan cukup efektif karena perusahaan memberikan support pada customer dengan berbagai pengetahuan dalam hal penggunaan dan pengaplikasian produk AAC blok ini sehingga akan tercipta dan terjalannya kerjasama dan loyalitas customer dalam jangka panjangnya. Dalam menjaga keefektifan dan keefisienan strategi yang dijalankan perusahaan maka perusahaan akan mengambil tindakan yang dapat selalu meningkatkan keefektifan strategi perusahaan, yaitu:

1. Melakukan efisiensi biaya dalam setiap tindakan operasional perusahaan
2. Mencari vendor yang dapat mendukung akan efisiensi biaya yang digunakan perusahaan dengan kualitas produk supplier yang mendukung kualitas bata ringan AAC
3. Peningkatan akan *software* yang diaplikasikan dalam perusahaan agar dapat membantu perusahaan dalam menjalankan operasional dan melakukan *review* dalam operasional perusahaan serta dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Langkah *Objective*

Pada langkah ini diperoleh hal-hal yang menjadi *Critical Success Factors (CSF)* yang selanjutnya akan penulis kelompokkan pada empat perspektif yang sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Menurut Niven (2002) faktor-faktor penting dalam empat perspektif *balanced scorecard* yang diidentifikasi dan dipercaya oleh perusahaan sebagai faktor penting yang akan menentukan arah keberhasilan implementasi strategi

perusahaan. Hasil dari CSFs ini diproses melalui hasil wawancara dengan direksi, manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer human resource, dan factory manager PT X.

1. *Financial Perspective*

Pada perspektif ini terdapat beberapa hal yang menjadi CSFs yang bertujuan untuk meningkatkan profit/keuntungan bersih bagi perusahaan yang tentunya memaksimalkan nilai dari pemegang saham. Dalam pencapaian tujuan ini ada beberapa isu strategis yang dilakukan, yaitu:

a. Peningkatan Pendapatan

Peningkatan pendapatan yang diraih PT X ini dicerminkan dari pendapatan operasional dari keseharian PT X.

b. *Cost Efficiency*

Merupakan efisiensi biaya yang berasal dari aktivitas operasional dan biaya pemasaran dan produksi serta selektif dalam biaya lain yang tidak mendukung banyak dalam operasional perusahaan.

2. *Customer Perspective*

Dalam perspektif ini tujuannya adalah kepuasan pelanggan yang didapat ini terdapat tiga CSFs yaitu:

a. *Customer Satisfaction*

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan customer pada perusahaan yang dapat dilakukan dengan produk yang ditawarkan, pelayanan kepada customer sehingga pelanggan akan memiliki pandangan akan PT X serta dapat menjadi landasan perusahaan akan pencapaian *goal* perusahaan.

b. *Excellent Product and Service*

Pelayanan yang terbaik merupakan pelayanan yang memahami kebutuhan customer, dengan memahaminya tentu perusahaan akan berusaha mengoptimalkan aspek yang memberikan kepuasan kepada customer berupa kualitas produk, pelayanan, dan harga. Dengan pesanan customer kepada perusahaan maka perusahaan akan mengirimkan barang dengan tepat waktu tentunya juga dengan kualitas barang yang dipesan sesuai dengan standar yang dipakai perusahaan. Sehingga dapat menjadi salah satu parameter penilaian customer dalam memilih bata ringan AAC yang sesuai dengan kebutuhannya.

c. *Image and Reputation*

Kualitas produk dalam produk yang dipasarkan oleh perusahaan harus memiliki kualitas yang baik. Kualitas ini merupakan isu penting dalam menentukan pilihan oleh pelanggan, karena kualitas ini tentunya akan meningkatkan image yang kuat bagi pelanggan tentunya membantu perusahaan dalam peningkatan brand perusahaan dalam pasar persaingan yang ketat.

3. *Internal Business Process Perspective*

PT X tindakan yang perlu dilakukan agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan dengan strategi yang diaplikasikan perusahaan. Informasi yang diperoleh dari pengolahan hasil wawancara tersebut adalah untuk meningkatkan produktivitas proses maka diperoleh CSFs yaitu: perencanaan produksi bata ringan, kerjasama dengan supplier, perubahan kondisi pasar, service customer.

a. Perencanaan produksi bata ringan

Dengan kualitas yang bagus, inovasi selalu diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan agar produk yang dihasilkan perusahaan dapat memenuhi keinginan customer dan membuat perusahaan dapat bersaing dalam pasar dengan baik serta jalannya sistem operasi dapat secara efektif dan efisien.

b. Kemitraan

Kerjasama dengan supplier tidak melepas keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan, dimana konsep ini dikembangkan untuk memaksimalkan rantai nilai dalam proses bisnis perusahaan.

c. Perubahan kondisi pasar

Perusahaan harus selalu flexible dan siap melakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi ekonomi agar tetap dapat bersaing dan mencapai tujuan perusahaan.

d. *Service customer*

Hal ini meliputi penyampaian produk kepada pelanggan baik dalam hal kualitas bata ringan yang terstandarisasi, pengiriman yang tepat waktu serta harga yang ditawarkan kepada customer yang sesuai dengan spesifikasi customer, sehingga hal ini dapat mendukung seberapa baik bisnis perusahaan berjalan

4. *Learning and Growth Perspective*

Perspektif ini memiliki tujuan dalam pencapaian produktivitas kerja, yang didapat dari penekanan pada peran staf yang merupakan bagian penting dalam perusahaan karena mereka yang menjalankan bisnis di perusahaan, dengan adanya para staf dan intangible asset yang dimiliki maka diharapkan akan mendukung perspektif-perspektif lainnya. Perspektif ini memiliki CSFs sebagai berikut:

a. *Human capital*

Ini bertujuan untuk mengetahui dan menilai produktivitas karyawan, hal ini akan tercapai melalui peningkatan kualitas dan kuantitas SDM serta efektifitas SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dan training untuk memenuhi kompetennya dalam melakukan kegiatan operasionalnya.

b. *Organizational capital*

Hal ini berhubungan dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan yang mengedepankan sikap kerja dan etos kerja yang baik sehingga dapat

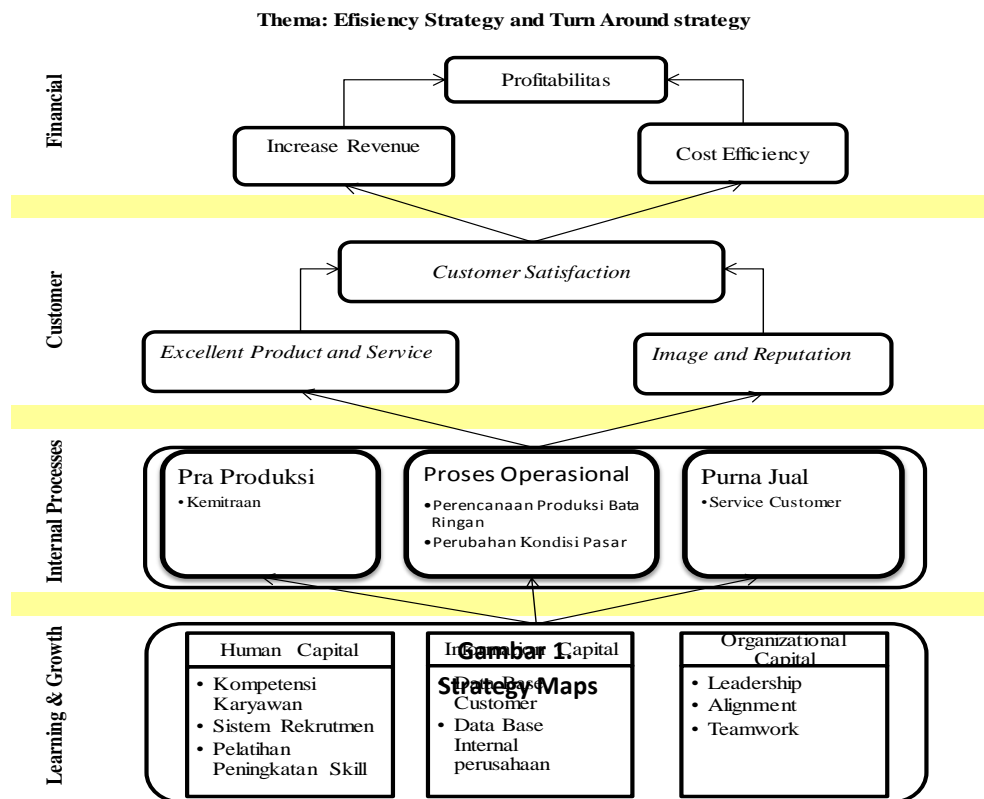
meningkatkan kepedulian sesama karyawan di perusahaan dengan tujuan dapat meningkatkan efektifitas organisasi serta sistem SDMnya.

c. *Information capital*

Information capital ini berkaitan dengan pengetahuan terbaru yang dimiliki staf dan dapat menyerap pengetahuan dengan baik agar pelaksanaan pekerjaannya lebih efisien. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan aplikasi IT oleh karyawan yang bertujuan sebagai acuan untuk melakukan pengembangan dalam upaya peningkatan produktivitasnya. dimana dalam hal ini terdapat data base yang mendukung pencapaian goal perusahaan.

Langkah Strategy Maps

Berdasarkan penentuan tujuan strategis yang ada akan dibuat strategy maps sehingga masing-masing tujuan memiliki hubungan keterkaitan yang membentuk suatu model diagram keterkaitan strategi perusahaan. Dari tabel sasaran strategis untuk masing-masing perspektif dapat digambarkan adanya hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis.



Gambar 1.
Strategy Maps

Berdasarkan strategy map tersebut dapat dijelaskan hubungan sebab-akibat dari masing-masing sasaran strategis sebagai berikut penciptaan nilai pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT X memiliki *intangible asset* yang terdiri dari human capital, information capital, dan organizational capital dengan ini maka akan dapat dilihat dampaknya yaitu pada penciptaan nilai pada perspektif internal business process yang diawali dari human capital dimana PT X harus memiliki sistem pengembangan SDM yang baik sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi, skills, kemampuan, tanggungjawab, pengetahuan karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan. Dengan meningkatnya produktivitas karyawan disertai dengan pengembangan sistem informasi yang handal dan kemampuan pengaplikasiannya akan memberikan pengaruh pada meningkatnya komitmen perusahaan untuk mengembangkan sumber daya sehingga proses operasional perusahaan akan lebih efektif yang akan didukung dengan leadership, keselarasan, teamwork serta network yang kuat akan meningkatkan efektivitas dan fleksibilitas perusahaan.

Internal business process berdampak pada meningkatnya efektifitas dan efisiensi operasi didukung dengan program kegiatan kemitraan dengan supplier dalam penyediaan *material* dan *non material* yang dibutuhkan perusahaan. Selain itu dapat semakin meningkat dengan adanya perencanaan produksi yang harus diaplikasikan perusahaan agar memperoleh kualitas produk yang bagus agar dapat flexibel pada kondisi pasar yang terjadi, dari sini dapat didukung dengan pelayanan perusahaan pada pelanggan yang berkualitas dengan begitu efektivitas dan efisiensi operasi dapat secara maksimal meningkat.

Dengan Internal business process yang baik akan menghasilkan outcome berupa *service* yang *excellence*, sehingga akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan diharapkan akan meningkatkan *image* dan reputasi perusahaan. Dalam perspektif pelanggan ini berupa pada peningkatan kualitas produk dan layanan yang diharapkan pelanggan akan berdampak pada perspektif keuangan dengan tema peningkatan profitabilitas perusahaan.

Pencapaian profitabilitas perusahaan dapat dicapai melalui strategi yang lebih menitikberatkan pada *cost efficiency* dan *increase revenue*. Dengan pencapaian ini pada perspektif keuangan diharapkan akan dapat mendukung strategi perusahaan yaitu cost leadership yang pada akhirnya akan perusahaan dapat mewujudkan dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Semua ini didapatkan dari pengolahan hasil wawancara dengan direksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer human resource, dan factory manager PT X.

Langkah *Performance Measures*

Perusahaan perlu untuk melakukan pengukuran terhadap sasaran strategis yang sudah ditentukan pada tahapan sebelumnya. Tujuan dari penetapan penilaian ini agar perusahaan dapat mengetahui tingkat kesuksesan dari pelaksanaan strategi yang sudah didefinisikan serta memicu semua elemen yang ada di perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaiknya. Berikut ini ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur masing-masing sasaran strategis.

Setelah menentukan ukuran yang digunakan pada masing-masing sasaran strategis, maka dilakukan penetapan target dari masing-masing sasaran strategis. Penetapan target PT X didasarkan pada tiga hal, yaitu pertimbangan pertama dilandasi oleh visi, misi, strategi, dan tujuan perusahaan. Pertimbangan kedua didasarkan pada historis perusahaan yang dapat diketahui dari hasil wawancara dan yang ketiga didasarkan pada sumber dana (anggaran) yang dialokasikan untuk pencapaian target, dimana pencapaian target dilakukan dengan tujuan untuk menjadi dasar action plan perusahaan, sekaligus sebagai kontrol pelaksanaannya

Langkah *Initiatives*

Pada tahapan terakhir penyusunan *balanced scorecard* adalah dilakukan penyusunan *strategic initiative* atau *action plan*. *Initiatives* ini berfungsi untuk memberikan panduan langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya mewujudkan sasaran strategis perusahaan. *Initiatives* yang didefinisikan untuk PT X di dasarkan pada sasaran strategis dan ukuran pada masing-masing perspektif. Tabel 5.3 adalah indentifikasi *intitatives* untuk PT X.

1. *Strategic Initiatives Financial Perspective*

Perspektif ini memiliki tujuan strategis untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Profit merupakan hasil yang akan dicapai melalui keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis di bawahnya. Inisiatif satragis yang bisa dilakukan adalah untuk melakukan penurunan biaya yang meliputi:

- a. Biaya operasi perusahaan diefektifkan dengan jalan mengelola biaya seperti biaya telepon, pemakaian listrik, transportasi serta biaya maintenance mesin dan inventaris perusahaan
- b. Biaya *marketing* diefektifkan melalui evaluasi strategi yang digunakan marketing, mengadakan kontrak kerjasama dengan pembuat marketing tools. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui cara mana yang lebih efektif untuk dilakukan dan *marketing tools* disini dimaksudkan untuk mendapat tambahan *discount*.

2. *Strategic Initiatives Customer Perspective*

Tujuan utama dalam perspektif ini adalah kepuasan pelanggan, terkait dengan inisiatif yang disusun untuk perspektif ini:

- a. Pembuatan *survey* kepuasan pelanggan dan penampungan semua komplain dan masukan pelanggan terkait dengan produk dan *service* yang diberikan perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai kepuasan pelanggan maka perusahaan dapat mereview dan mengontrol ketepatan waktu pengiriman serta harga yang di tawarkan dapat dengan melihat harga pasaran yang terjadi melalui *survey* harga pasaran, dan mengontrol *schedule* pembangunan yang akurat dan ketat jika perusahaan melayani proyek pembangunan, serta mengontrol materi dan media komunikasi pada komplain pelanggan dan masukannya.
 - b. Melakukan *survey* pasar secara berkala untuk mengetahui harga dari pesaing sehingga perusahaan dapat memperkirakan kisaran harga produk yang di pasarkan perusahaan. Dimana produk yang dihasilkan perusahaan tidak mengalami selisih yang terlalu tinggi dari pesaing untuk itu maka perusahaan perlu mengontrol pada tahapan *product development* dan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan perusahaan.
 - c. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas maka perusahaan perlu melakukan pengawasan pekerjaan pabrikasi secara rutin. Standarisasi pun tidak semudah yang kita inginkan maka diperlukan adanya *Quality Control*. Dengan mengontrol kualitas standar produk dapat dimulai dengan mengontrol spesifikasi material yang dapat didukung dengan *survey* produksi pesaing yang jalan.
 - d. Mengadakan *gathering* dengan pelanggan untuk membina relasi dengan pelanggan. Serta perusahaan hendaknya memasukkan anggaran khusus untuk membiayai klain tertentu, dengan begitu maka terdapat fleksibilitas dalam menghadapi klaim pelanggan. Besarnya anggaran ini tidak lebih dari 2% dari nilai penjualan bata ringan ini.
3. *Strategic Initiatives Business Process Perspective*
- Ada beberapa tujuan strategis pada perspektif ini, dimana inisiatif yang disusun untuk sasaran strategis meliputi:
- a. Dalam upaya untuk menjalin kemitraan dengan supplier perusahaan berusaha untuk sedikit mungkin melakukan pergantian supplier. Agar penyelesaian pekerjaan supplier terkontrol waktu dan kualitasnya, maka diperlukan komunikasi dan kontrol pada saat perusahaan memesan serta meningkatkan komunikasi dan kontrol untuk menyelesaikan dan menemukan solusi atas masalah-masalah yang timbul.
 - b. Untuk menghasilkan produk dengan standarisasi yang berkualitas maka perusahaan perlu untuk melakukan diskusi terkait dengan konsep pabrikasi secara matang sebelum memproduksi, melakukan pengevaluasian dan revisi SOP, menganalisa bahan material produk dan meningkatkan *quality control* pada

produk yang dihasilkan, pengawasan pekerjaan pabrikasi serta, mengontrol keuangan secara rutin agar tidak terjadi pembengkakan beban.

- c. Perusahaan tentunya akan dapat bersaing dalam pasar dengan cara perusahaan harus fleksibilitas dan responsif pada kondisi pasar yang dijalani. Untuk mencapainya maka perusahaan dapat melakukan *survey* kondisi pasar dan mengevaluasinya dengan cara marketing agar diperoleh hasil yang maksimal salah satunya dapat dengan menjadwalkan *survey* proyek lain secara teratur, dan koordinasi secara intern dan ekstern
 - d. Untuk meningkatkan kualitas *customer service*, maka perusahaan dapat menerima pengajuan komplain pelanggan secara tertatur dan tertib, serta koordinasi secara rutin dengan manajemen dan pencarian alternatif untuk mengatasi dan mengurangi komplain.
4. *Strategic Initiatives Learning and Growth Pespective*

Tujuan utama dalam perspektif ini adalah produktivitas pekerja yang dapat disusun dalam inisiatif untuk mencapainya, yaitu:

- a. Perusahaan harus mengutamakan penempatan karyawan sesuai dengan kompetensinya masing-masing dan mengevaluasinya. Untuk terus dapat meningkatkan produktivitasnya dan penyelesaian pekrjaannya tepat waktu maka dapat didukung inisiatifnya dengan penerapan *strategic management system* serta mengadakan *reward* dan *punishment* bagi para karyawannya.
- b. Untuk mendukungnya maka diperlukan pengembangan SDMnya yaitu perusahaan perlu untuk pelatihan pada pengembangan *software* perusahaan. Hal ini dapat didorong karena perushaan melakukan pengembangan *software* perusahaan dan pembuatan *website* perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
- c. Unsur-unsur yang diteliti untuk *survey* tingkat kepuasan karyawan meliputi dorongan untuk bekerja dengan dukungan moril dari atasan serta akses yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, hal ini dapat didukung dengan melakukan *survey* pada penilaian karyawan.
- d. Pemberian *award* tahunan diberikan kepada karyawan perusahaan yang paling menonjol dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan sehingga hal ini sebagai wujud penghargaan atas usaha karyawan dan juga sebagai contoh yang memacu karyawan lain untuk melakukan yang terbaik agar dapat memperoleh *award* tahunan. Selain itu perusahaan dapat mengadakan acara *gathering* untuk menjalin keakraban karyawan dengan baik.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terkait dengan penyusunan rancangan *Balanced Scorecard* PT X dapat disimpulkan bahwa rancangan *Balanced Scorecard* PT X diawali dari penggalan visi, misi, dan strategi. Dimana visi PT X adalah “Untuk menciptakan produk yang sangat berkualitas dan service terbaik bagi customer kami.” Dan misi PT X berupa “Menjadi kepercayaan customer dalam segala hal seperti tepatnya waktu pelaksanaan dan pengiriman.” Sedangkan strategi yang diaplikasikan PT X adalah *cost leadership*. Dari empat perspektif *Balanced Scorecard* akan dilakukan penggalan pada CSFs perusahaan yang didapatkan dari hasil wawancara dengan direksi, manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer human resource, dan factory manajer. Perspektif keuangan memiliki sasaran strategis profitabilitas melalui *Increase Revenue* dan *Cost Efficiency*. Perspektif pelanggan memiliki sasaran strategis *Customer Satisfaction* melalui *Excellent Product and Service* dan *Image and Reputation*. Pada perspektif proses bisnis memiliki sasaran strategis berupa *partnership*, *Continuous improvement in operation*, dan *Continuous improvement in customer service*. Dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sasaran strategis produktifitas kerja melalui *Human Capital*, *Information Capital* dan *Organizational Capital*. Pada hubungan kausalitas antara sasaran strategis perusahaan digambarkan dalam *strategy maps* yang kemudian akan dilanjutkan dengan melihat penentuan KPI yang berupa *Lag dan Lead Indicator* pada masing-masing sasaran strategis yang akan dilengkapi dengan action plan. Rancangan *Balanced Scorecard* yang dihasilkan masih memerlukan diskusi lebih mendalam pada aspek anggaran. Penetapan detail inisiatif yang dilengkapi dengan anggaran akan memudahkan level operasional untuk mulai menjalankan tahap implementasi *Balanced Scorecard*. Pada tahap implementasi ini PT X memerlukan penyediaan sumber daya khusus dimana SDM tertentu diperlukan untuk mengontrol dan mengevaluasi hasil pelaksanaan yang di dalamnya diperlukan upaya untuk fokus menyeluruh. Bagian terpenting pada tahap awal implementasi perlu dilakukan sosialisasi dan pembangunan komitmen pada semua level di perusahaan, dimana melalui proses tersebut diharapkan seluruh karyawan memiliki persepsi yang sama terkait dengan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sarana manajerial untuk mencapai tujuan perusahaan.

REFERENCES

- Amaratunga, Dilanthi, Baldry, David dan Sarshar, Marjan., (2001), “Process Improvement through Performance Measurement : The Balanced Scorecard Methodology”, *Research Paper* Vol.50, No.5
- Andersen, H, Ian Cobbold dan Gavin Lawrie. 2001. *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection on Literature and Practise. SMESME Conference, Copenhagen, Denmark.*

- David, F.R., 2001. *Strategic Management Vision and Mission Statement*. New Jersey: Prentice Hall
- Fonvielle, W. and L. P. Carr. 2001. Gaining strategic alignment: Making scorecards work. *Management Accounting Quarterly* (fall): 4-14.
- Garefalakis, Alexandros, et.al. 2009. Building Balance Scorecard in a Complex Form of Enterprise With Various Effective Managerial Tools and Performance Strategies: The Case of Gas Corporation S.A., in Greece. University of Porthsmouth, TEI of West Macedonia, Technical University of Crete.
- Johnson H.T. and Kaplan R.S. (1987). *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston, US.
- Kaplan, R. and D. Norton. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan-Feb): 71-79
- , 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: *Harvard Business Review*.
- , 1997. Why does business need a balanced scorecard? *Journal of Cost Management* (May/June): 5-10.
- , 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: *Harvard Business School Press*.
- , 2001. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- , 2004. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: *Harvard Business School Press*.
- , 2006. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kristiana, Rahayu Sri. 2009. Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Metode Pengukuran Kinerja Pada Sebuah Perusahaan Perbankan. *CCIT Journal*. Perguruan Tinggi Indonesia.
- Managerial Auditing Journal: MCB University Press Reisinger, Heribert., Cravens, Karen. S. dan Tell, Nicole., Fourth Quarter (2003), Managerial Auditing Journal: "Prioritizing Performance Measures Within the Balanced Scorecard Framework", *Management International*, Vol.43
- Martinsons, M., R. Davison and D. Tse. 1999. The Balanced Scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems* (25): 71-88.
- Mulyadi. 2001. Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta. Salemba Empat.
- Neely, Andrew. 2008. Does the Balance Scorecard Work: an empirical investigation. *Research Paper* no.1/08. ISBN: 1 85905 192 8. Cranfield University School of Management. United Kingdom.
- Niven, P.R, 2002, *Balanced Scorecard Step-by-step: maximizing performance and maintaining results*, New York. John Willey and Sons.
- Olsson Birgitta, Karlsson Majvor, Sharma Ellen. 2000. Towards a Theory of Implementing the Balanced Scorecard: A Study in Association with the Swedish

- Telecommunication Firm Ericsson. *Journal of Human Resource Costing & accounting*. Vol. 5 Iss: 1, pp. 59-84. Stockholm University. Sweden.
- Pollitt Christopher, Bouckaert Geert. 1999. *Public Management Reform: A Comparative Analysis: A Comparative Analysis*. OUP Oxford
- Rohm, H. Dan Larry Halbach. Agustus 2005. *White Paper Developing and Using Balanced Scorecard Performance System*. Balanced Scorecard Institute.
- Schendel Dan E, Hofer Charles W. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Vol.25, No.3 (Sep, 1980), pp.536-543. London:Sage Publivations, Inc.
- S.F. Lee, Andrew Sai On Ko, (2000) "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 Iss: 1/2, pp.68 – 76.
- Sirait, Mamgatur. 2007. Rancangan Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Dalam Kerangka Model Keunggulan Oerganisasi (Usulan Untuk PT. Sisindokom Lintasbuana). Master *Theses* from JBPTOTBPP/2012-06-20. Universitas ITB. Bandung.
- Tjahjadi, Bambang. 2010. Menyusun Model Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis dan Instrumen Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Gresik (persero) tbk. Master *Theses*. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research Design and Methods*. London: Sage Publivations, Inc.