

EVALUASI STRATEGI BISNIS DAN PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DI PT POINT BREAK INDONESIA

Mochamad Soelton

Anwar Prabu Mangkunegara

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Universitas Mercu Buana

e-mail : soeltonibrahem@gmail.com

moch.soelton68@yahoo.com

anwar.prabu@yahoo.com

ABSTRACT

Business competition is increasingly competitive and today's economic turbulence requires PT. Point Break Indonesia as a company must be able to deal with it. Performance measurement is based only on the financial aspect is felt to be inadequate in assessing the performance of a company. Performance of the company covers a very wide aspect Last decade, the balanced scorecard is one of the most successful concept and design widely used in the discussion of corporate strategy, using the four perspectives in the measurement of financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Balanced scorecard can help companies to translate the vision, mission and strategy into action by stimulation utilizing non-financial and financial indicators that are all intertwined in a causal relationship to find a comprehensive corporate performance. Balanced scorecard provides a framework and integrative thinking for management and other stakeholders to control the important changes in the organizational dynamics of competition. Many companies that have used this method and feel quite able to raise his performance, but if it is not sustainable then the development of their business will not be as expected.

Keywords : *Balanced Scorecard, Business Strategy and Design*

1. Pendahuluan

Pertumbuhan industri ritel pada tahun 2011 diperkirakan mencapai 15%, dimana angka tersebut akan meningkat 2 (dua) kali lipat pada tahun 2013 atau setara dengan pendapatan Rp 155.3 triliun. Menyerap 18 (delapan belas) juta tenaga kerja dan pertumbuhan jumlah gerai yang menyentuh 13.000 (tiga belas ribu) gerai di wilayah Indonesia, menjadikan pelaku pasar ritel semakin percaya akan dampak pertumbuhan yang sangat signifikan pada periode ke depan.

Seperti yang diutarakan Sekretaris Jenderal Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (APRINDO) di awal Januari 2012, Rudy Sumampouw mengatakan bahwa pertumbuhan ritel dimungkinkan seiring dengan meluasnya pemulihan krisis ekonomi global dan membaiknya daya beli masyarakat. Selanjutnya, Keppres 118/2000 tentang Perdagangan Ritel Internasional, yang menjadikan siapa saja masuk ke Indonesia tanpa hambatan, menjadikan peritel asing dapat bersaing dengan peritel lokal. Dikuatkan dengan Perpres Nomor 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan, dan Toko Modern, dan Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 53 Tahun 2008 tentang Perpasaran.

Balanced Scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi perdagangan yang bergerak dalam bidang ritel, yaitu toko perlengkapan olah raga ekstrem yaitu : *surfing, skate* dan *lifestyle*. PT. Point Break Indonesia, di satu pihak dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah internal perusahaan yang ada, sedangkan di lain pihak secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Terjadinya kesenjangan antara pencapaian target perusahaan dengan kinerja karyawan adalah salah bukti yang mengiringi berbagai kinerja yang tidak menguntungkan untuk jangka waktu panjang, ditambah bahwa persaingan usaha didunia ritel khususnya *surf industry* melanda semua kawasan, yang sudah merata hampir di semua perkotaan bahkan sampai di tingkat kota penyangga yaitu tingkat kabupaten.

Pengelolaan sumberdaya manusia menjadi awal dari seluruh rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kinerja organisasi, selama kurun waktu tahun 2009 sampai dengan akhir tahun 2011 turn over staf dapat dikategorikan cukup tinggi, yaitu mencapai 6.8 (enam koma delapan) persen. Tentu, hal ini sangat mengganggu kegiatan operasional dilapangan yang berakibat membuat kemampuan karyawan di lapangan menjadi berubah-ubah struktur dan jabatannya. Kapabilitas karyawan menjadi salah satu yang disorot kurang maksimal untuk menjalankan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi. Terganggunya program pelatihan yang telah dijadwalkan secara semesteran bahkan program tahunan, terkendala dengan keluar masuknya karyawan di beberapa departemen. Perbedaan pandangan dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan, yang menjadikan implementasi yang nyata menjadi tidak efektif dan efisien, PT Point Break Indonesia terus berupaya untuk memuaskan pelanggan karena pelanggan yang puas merupakan iklan yang baik. Dapat dikatakan bahwa kunci utama untuk dapat memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan melalui produk atau jasa yang berkualitas dan bersaing. Terciptanya kepuasan pelanggan akan membawa manfaat antara lain hubungan antara perusahaan dengan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik untuk pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan serta memberikan rekomendasi dari mulut ke mulut yang dapat mendatangkan keuntungan besar bagi perusahaan.

Memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggannya perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta strategi keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk program kerja (jangka pendek dan jangka panjang). Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik dan berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk financial tetapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal proses juga pertumbuhan dan pembelajaran yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Konsep *Balanced Scorecard* membantu memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai

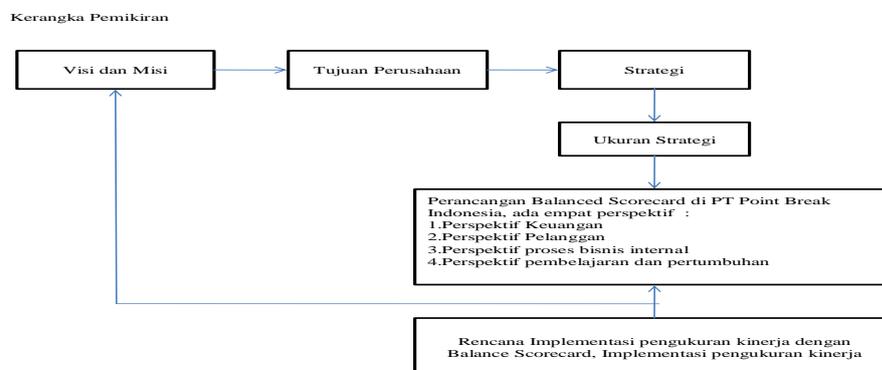
keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya. Ukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk membumikan strategi perusahaan yang lebih banyak hanya dipahami oleh jajaran manajemen, sedangkan dengan *Balanced Scorecard* strategi dibuatkan “*measurement*” yang jelas sampai dengan tingkat personal atau tingkatan karyawan level terendah dalam struktur perusahaan, dengan kata lain “mau tidak mau” karyawan akan bekerja untuk mencapai kinerja tertinggi sesuai ukuran yang telah ditetapkan. Berdasarkan permasalahan diatas, maka perumusan masalahnya, sebagai berikut :

Penyusunan perancangan pokok tersebut selanjutnya dijabarkan menjadi beberapa kerangka sebagai berikut :

- a) Bagaimanakah perancangan strategis perusahaan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ?
- b) Bagaimanakah perancangan strategis perusahaan dari perspektif proses internal organisasi ?
- c) Bagaimanakah perancangan strategis perusahaan dari perspektif kepuasan pelanggan?
- d) Bagaimanakah perancangan strategis perusahaan dari perspektif keuangan ?
- e) Bagaimanakah menjabarkan komponen-komponen strategik (visi, misi, tujuan strategik dan strategi) pada PT. Point Break Indonesia ke dalam sasaran-sasaran strategik pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* ?
- f) Bagaimana rancangan peta strategi (*strategy map*) pada PT. Point Break Indonesia, dengan melakukan analisis hubungan sebab-akibat antar sasaran strategik ?

Tujuannya untuk melihat dan memahami secara utuh sebuah proses perancangan *Balanced Scorecard* dalam sebuah organisasi atau institusi ritel yang menyangkut hal, langkah-langkah, pengintegrasian, pencapaian tujuan, pengumpulan data dan pengurangan gap (kesenjangan antara proyeksi dan realisasi) yaitu mulai dari formulasi strategi, implementasi dan evaluasinya.

2. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian, Penelitian ini menggunakan metode *deskriptif* yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi, melibatkan diri, mengikuti, melaksanakan dan mempelajari secara langsung aktifitas kegiatan sehari-hari diperusahaan.
2. Pengumpulan Sumber Data, Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder: 1). Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui observasi & Interview kepada karyawan perusahaan Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur dan tehnik pengambilan data yang dapat berupa interview, observasi, maupun penggunaan instrumen pengukuran yang khusus dirancang sesuai dengan tujuannya. 2). Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2009, 2010, dan 2011, serta studi pustaka literatur, majalah, dan dokumen yang berkaitan dengan analisis perancangan perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*.
3. Metode Pengumpulan Data, Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan metode wawancara, observasi partisipan, dan studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan: 1). Wawancara, merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada pihak perusahaan sehubungan dengan Visi, Misi dan Nilai Budaya yang ditetapkan oleh perusahaan, serta struktur organisasi, 2). Observasi Partisipan Observasi atau pengamatan merupakan teknik atau cara mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. 3). Studi kepustakaan Merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep *Balanced Scorecard*.
4. Metode Analisis Data. 1) Metode Validasi Secara umum metode validasi dalam perancangan model dilakukan dengan dua cara yaitu : a. Melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan pada bagian Administrasi, *perusahaan* untuk memaparkan hasil rancangan agar mendapat masukan dan perbaikan terhadap rancangan yang lebih tepat guna dalam mencapai tujuan perusahaan. Melakukan validasi ke berbagai pihak, dengan tujuan menghimpun berbagai informasi serta mengkonfirmasi mengenai perancangan yang dilakukan. ada beberapa validasi yang dapat dilakukan dalam penelitian tindakan kelas sebagai berikut : 1). Dengan mealakukan *member check*, yakni memeriksa kembali keterangan-keterangan atau informasi data yang diperoleh selama observasi atau wawancara dari narasumber yang relevan dengan penelitian., 2). Validasi dengan triangulasi, yaitu memeriksa kebenaran hipotesis, konstruk atau analisis dari si peneliti dengan membandingkan hasil dari mitra peneliti. Triangulasi dilakukan berdasarkan tiga sudut pandang, yakni sudut pandang para staf dan sudut pandang manager sebagai peneliti, sudut pandang para staf dan sudut pandang manager peneliti yang melakukan pengamatan dan observasi. 3). Dengan melakukan saturasi, yakni situasi pada waktu data sudah jenuh, atau tidak ada lagi data lain yang berhasil dikumpulkan atau tidak ada lagi tambahan data baru. 4). Dengan cara menggunakan perbandingan atau

dengan eksplanasi saja atau kasus negatif. 5). Dengan *Audit Trial*, yakni memeriksa kesalahan-kesalahan dalam metode atau prosedur yang digunakan peneliti dan di dalam pengambilan kesimpulan. *Audit Trial* dapat dilakukan oleh kawan sejawat peneliti, yang memiliki pengetahuan dan keterampilan melakukan penelitian tindakan kegiatan kerja yang sama seperti peneliti itu sendiri. 6). Dengan *expert opinion*, yakni dengan meminta kepada orang yang ahli atau pakar penelitian tindakan kegiatan kerja atau pakar bidang studi untuk memeriksa tahapan kegiatan penelitian dan memberikan arahan atau judgement terhadap permasalahan yang dihadapi. 7). Dengan *key respondents review*, yakni meminta salah seorang atau beberapa mitra peneliti yang banyak mengetahui tentang penelitian tindakan kelas, untuk membaca draf awal laporan penelitian dan meminta pendapatnya.. 2) Metode Analisis Peluang Metode ini dilakukan terhadap hasil rancangan yang telah dibuat yang meliputi faktor ekonomi, sosial, teknologi dan kepentingan/prioritas dari perusahaan. Dimana pengolahan data dengan pemberian rangking atau bobot untuk memberikan peringkat prioritas tujuan strategis perusahaan dan departemen.

4. PERANCANGAN & EVALUASI

Sasaran Strategi Perusahaan

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), tolok ukur keuangan yang sebaiknya dijadikan sebagai tolok ukur kinerja bisnis yang utama adalah tolok ukur keuangan, dimana tolok ukur ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategik yang akan dicapai pada perspektif Keuangan adalah untuk mendapatkan profitabilitas. Profitabilitas ini dapat dibagi dua, yakni dengan mengurangi biaya dan pertumbuhan pendapatan : a) *Return On Assets*: yaitu persentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva perusahaan. Kenaikan atau penurunan ROA dari satu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan pendapatan perusahaan. Jika tolok ukur ini dirata-ratakan untuk beberapa periode, akan dihasilkan tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata (*average growth rate*), b). *Net Margin* (laba setelah pajak): peningkatan pendapatan dapat dicapai dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta dengan mencari pelanggan baru. Mempertahankan pelanggan yang sudah lama dapat dilakukan melalui *customer visit* guna menjaga hubungan baik seperti disebutkan pada *internal business perspective*. sehingga *revenue* perusahaan akan meningkat. Pengukuran yang dilakukan dalam rangka *growth revenue* sebagai berikut; Presentase *revenue* dari pelanggan baru: pengukuran ini digunakan untuk melihat berapa besar tingkat pertumbuhan dari pertumbuhan *revenue* pelanggan baru.;Presentase *revenue* dari pelanggan lama: pengukuran ini dilakukan guna melihat tingkat penambahan *revenue* dari pelanggan lama yang masih tetap menjadi pelanggan; Presentase *revenue growth*: pengukuran ini dilakukan guna melihat tingkat pertumbuhan *revenue* dari pelanggan lama ditambah pelanggan baru dibandingkan dengan *revenue* periode sebelumnya. c) *Revenue mix* (bauran pendapatan), yakni pendapatan dari berbagai sumber dari mana pendapatan tersebut diperoleh, seperti dari berbagai macam produk ataupun pelanggan (segmen). Ukuran ini untuk

mengukur kinerja atau profitabilitas berbagai macam produk yang ada dan setiap segmen pelanggan. Adapun tolok ukur kinerja keuangan lainnya yang tidak berorientasi pada pertumbuhan pendapatan sebaiknya tetap digunakan sebagai ukuran penunjang guna melengkapi informasi yang dibutuhkan pengguna laporan keuangan.

2. Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan meliputi: Meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga mempertahankan pelanggan yang ada., Meningkatkan jumlah toko-toko baru untuk menjangkau pelanggan potensial dilokasi-lokasi yang strategis. Dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan pangsa pasar., Kedua sasaran strategis tersebut diatas sejalan dengan strategi pertumbuhan perusahaan dan sasaran strategis berupa meningkatkan pendapatan pada perspektif keuangan.

Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif pelanggan yaitu mendukung pencapaian sasaran strategic dalam *financial perspective* maka perlu dilakukan hal-hal berikut dalam *customer perspective*: a) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survei kepada pelanggan secara periodik. Salah satunya metode survei yang dapat digunakan adalah dengan metode servqual. Metode servqual merupakan cara untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan (*gap*) antara harapan (*expectation*) pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan PT. Point Break Indonesia. Masing-masing item pernyataan dari harapan dan persepsi pelanggan diberikan nilai (*score*) untuk dapat melihat selisih (*gap*) antara nilai harapan pelanggan dan persepsinya. Diantaranya *maintaining customer relation*: melihat kelemahan perusahaan pada 2 (dua) *outlets* yang masing-masing adalah prosedur penerimaan barang baik konsinyasi maupun beli produk putus yang belum sempurna serta tidak adanya *customer service department* yang tersentralisasi, kemudian mempertimbangkan *opportunity* yang dimilikinya untuk perkembangan kebutuhan gudang penyimpanan pada secara tersegmentasi, dikonklusikan bahwa *maintain customer relations* sangat dibutuhkan di sini. Dalam memberikan pelayanan jasa salah satu faktor yang sangat penting adalah *maintain customer relation*. a) Kemampuan untuk mempertahankan pelanggan lama atau retensi pelanggan (*customer retention*). Tolok ukur ini dapat dihitung dari perbandingan antara jumlah pelanggan yang tetap setia dengan produk perusahaan tertentu dan seluruh pelanggan untuk suatu periode sebelumnya. Hasilnya dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan, untuk menilai apakah perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya dengan baik atau tidak. Inisiatif strategik yang dilakukan adalah mengidentifikasi, mengurangi dan menghilangkan *non value activities*. Pengukuran inisiatif strategik ini dapat dilakukan dengan membandingkan dengan tanggal tibanya produk yang sebenarnya. c) kemampuan memperoleh pelanggan baru atau akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) Tolok ukur ini dapat dilihat dari besarnya jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh perusahaan dibandingkan dengan estimasi jumlah pelanggan potensial atau dibandingkan dengan estimasi

kemampuan pesaing. Hasilnya dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. *competitive price*: keadaan ekonomi yang tidak stabil sangat mempengaruhi bisnis perusahaan, inflasi merupakan faktor yang mempengaruhi penentuan harga jual kepada konsumen namun, dalam persaingan yang sangat ketat, penentuan harga harus *competitive* dengan harga yang ditetapkan oleh para pesaing. Perbandingan harga tentunya dilakukan terhadap pesaing-pesaingnya yang berada di level yang sama, dalam hal ini pesaing yang mempunyai standar internasional. *Variety of Service*, dengan terus berkembangnya jaman, kebutuhan dan keinginan konsumen semakin berkembang.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal business perspective*), memiliki dua sasaran strategis, yaitu: Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan. Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerjasama dengan pihak ketiga. Sasaran strategis pertama berupa pengembangan produk-produk baru yang dapat diandalkan untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan akan layanan keuangan sehingga pelanggan lama dapat dipertahankan dan pelanggan baru dapat diperoleh yang pada akhirnya akan memperbesar penguasaan pasar PT. Point Break Indonesia dan meningkatkan nilai bauran pendapatan. Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis ini adalah: a) Pendapatan produk baru Tolok ukur ini berguna untuk mengukur tingkat keberhasilan produk-produk baru dalam meraih pendapatan selama periode tertentu. Misalnya, dengan menghitung persentase pendapatan yang berasal dari setiap produk baru (*revenue of new products*) untuk suatu periode tertentu dibandingkan dengan total pendapatan PT Point Break Indonesia dalam periode tersebut. Disamping itu, keandalan produk baru dapat pula diukur dari kontribusinya dalam meraih pelanggan atau jumlah pelanggan lama yang menggunakan atau beralih ke produk baru tersebut, misalnya dengan cara menghitung persentase jumlah pelanggan untuk suatu produk dibandingkan total jumlah pelanggan PT Point Break Indonesia secara keseluruhan. Disamping itu, keandalan produk baru dapat pula diukur dari kontribusinya dalam meraih pelanggan atau jumlah pelanggan lama yang menggunakan atau beralih ke produk baru tersebut, misalnya dengan cara menghitung persentase jumlah pelanggan untuk suatu produk dibandingkan total jumlah pelanggan PT Point Break Indonesia secara keseluruhan. Makin besar kontribusi yang diberikan suatu produk baru, makin menandakan keandalan produk tersebut untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. c) Mengembangkan teknologi, PT. Point Break Indonesia masih bergantung dengan pihak ketiga terutama dalam hal *loyalty member* yang berhubungan dengan *international card center*. c) Siklus pengembangan Produk Tolok ukur ini sebagai dasar untuk menilai responsivitas dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan tingkat inovasi PT Point Break Indonesia. Semakin cepat siklus suatu produk baru dihasilkan dapat berarti bahwa perusahaan semakin responsif dan karyawan semakin tinggi tingkat keahliannya. Sasaran strategis kedua pada perspektif internal bisnis adalah peningkatan penggunaan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggan dan untuk memperlancar bergulirnya proses diseluruh bagian

perusahaan termasuk dikantor-kantor layanan baru. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis ini adalah:

4. Sasaran strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, yaitu: Meningkatkan profesionalisme Karyawan, Meningkatkan profesionalisme kerja akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan hal ini akan berdampak positif pula terhadap peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan, Meningkatkan pengawasan dan budaya disiplin pada peraturan perusahaan. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme kerja karena akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan berdampak positif pula terhadap peningkatan pendapatan perusahaan.

Kedua sasaran strategis tersebut akan menunjang keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis di ketiga perspektif di atas. Tolok ukur utama kedua sasaran strategis ini adalah kepuasan karyawan yang dapat dilakukan dengan melakukan survei kepiasan karyawan sebagai penunjang. Tolok ukur yang tepat untuk digunakan dalam mengukur pencapaian sasaran strategis pertama adalah :a). Tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfactions*) Hakikat keputusan dalam hal ini adalah ukuran seberapa banyak harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap apa yang telah diperoleh dari perusahaan, termasuk kompensasi, iklim kerja, dan budaya kerja. Dengan demikian tolok ukur ini dapat ditentukan melalui survey terhadap karyawan secara periodic dengan metode servqual (*service quality method*), sebagaimana telah di contohkan dalam pembahasan mengenai perspektif pelanggan.b) Pengembangan karyawan dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian (*staff development vs plan*) Tolok ukur ini digunakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat misalnya dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu (*personal goals*) yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan (*personal goals alignment*). Semakin tinggi rata-rata persentase pencapaian strategis *personal goals* karyawan, menandakan makin tingginya kualitas profesionalisme sumber daya manusia di PT. Point Break Indonesia, terutama dalam hal pekerjaan yang berkaitan dengan sasaran strategis perusahaan. 1.human capital : jika pentingnya peranan karyawan bagi kinerja perusahaan sudah disadari cukup lama oleh perusahaan dinegara maju, perusahaan di Indonesia saat ini juga mulai sadar bahwa manusia adalah asset utama perusahaan. Dalam persaingan yang sangat ketat, perusahaan memerlukan *intangible asset*, yakni sumber daya manusia yang kompeten, untuk menempatkan perusahaan pada posisi daya saing yang kuat dalam jangka panjang. Melalui kemampuannya, sumber daya manusia akan menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam pekerjaannya untuk memproduksi jasa yang menghasilkan *value* bagi customer. Sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan. c). Fleksibilitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (*functional flexibility of employee*) ditunjang oleh kualitas karyawan yang mampu melaksanakan tugas secara lintas fungsional, apalagi dengan melihat struktur organisasi yang lebih menekankan mekanisme fungsional dan kerja sama

yang solid antar group / urusan. Rotasi tugas secara periodic sangat bermanfaat bagi karyawan untuk dapat memahami strategi dan operasi bisnis secara komprehensif. Tolok ukur ini dapat diperoleh dari persentase karyawan yang mampu dan bersedia melaksanakan berbagai tugas secara lintas fungsional dibandingkan dengan total jumlah karyawan. Semakin besar persentasenya, makin struktur organisasi yang semakin fleksibel (mudah berubah) dan berdaya adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan, yang merupakan salah satu ciri organisasi modern. Yaitu : *organizatioanl capital* : untuk melengkapi *human capital* dan *information capital*, perlu adanya pengembangan dalam *organization capital*. *Organization capital* adalah kemampuan perusahaan untuk memperlancar dan mempertahankan proses perubahan yang diperlukan untuk menjalankan strategi perusahaan. *Organization capital* menyediakan kemampuan untuk mengintegrasikan *intangible* dengan *tangible assets* sebagai suatu kesatuan yang bekerja sama demi mencapai sasaran obyektif perusahaan.

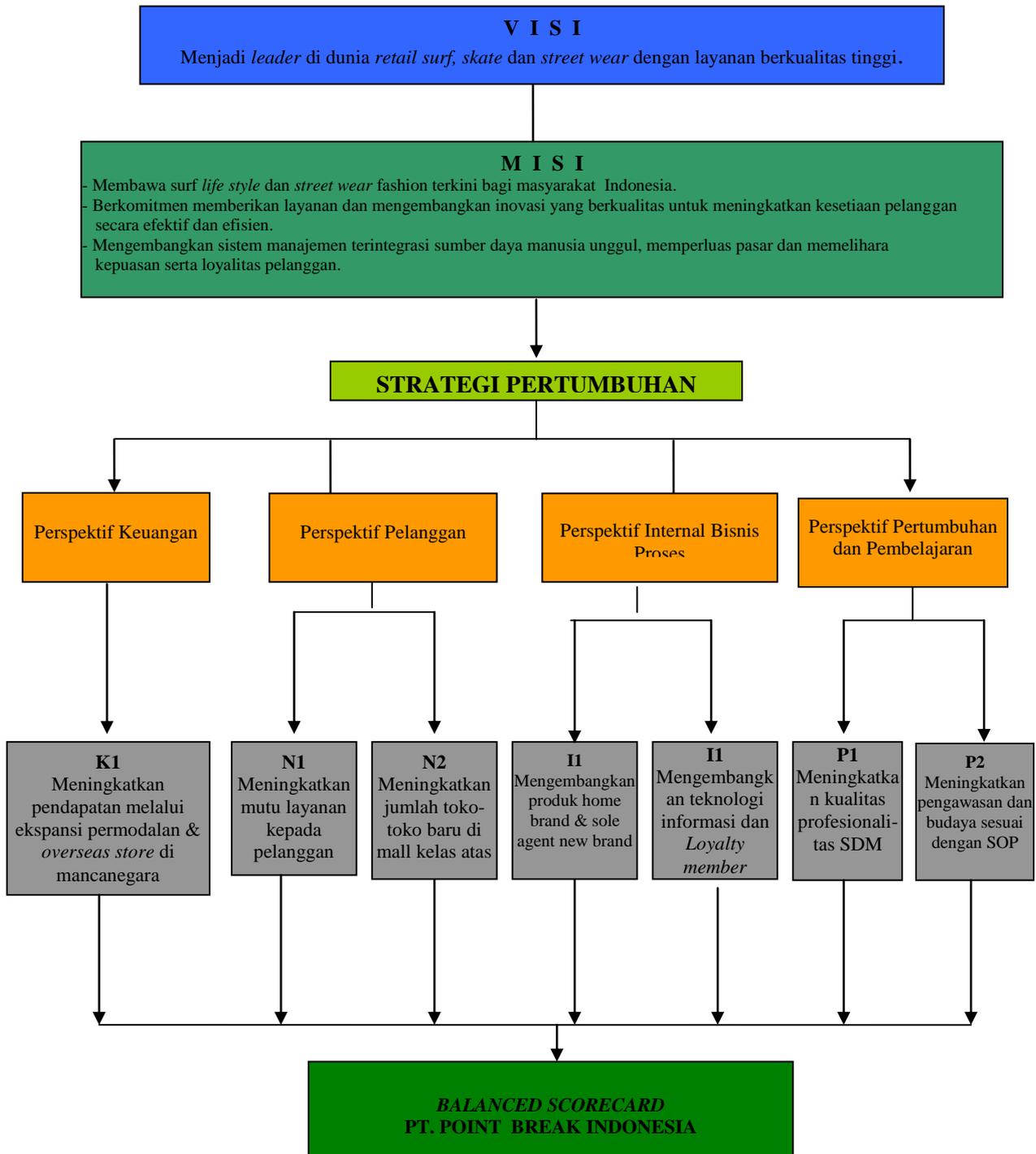
Sasaran-sasaran strategis ini pada intinya disarikan dari strategi dan langkah-langkah antisipatif perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sampai langkah ini harus dilakukan evaluasi keterhubungan antara visi, misi dan strategi perusahaan dengan keempat perspektif serta sasaran-sasaran strategisnya. Dari hasil analisa dan evaluasi dapat diuraikan hubungan kesemua hal tersebut dalam gambar 2.

Sasaran Strategi dalam Perspektif Balanced Scorecard, Setelah menentukan strategi dalam TOWS, strategi-strategi tersebut kemudian dikelompokkan kedalam empat perspektif, yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, *learning & growth perspective* seperti terlihat pada table 5.3

Tabel 1. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran strategic
<i>Financial</i>	1. Meningkatkan pendapatan melalui ekspansi permodalan & <i>overseas store</i> di mancanegara
<i>Customer</i>	1. Meningkatkan mutu layanan kepada pelanggan 2. Meningkatkan jumlah toko-toko baru di mall kelas menengah atas
<i>Internal Business</i>	1. Mengembangkan produk <i>home brand</i> dan <i>sole agent new brand</i> 2. Mengembangkan teknologi informasi dan <i>loyalty member</i>
<i>Learning & Growth</i>	1. Meningkatkan kualitas profesionalisme sumber daya manusia 2. Meningkatkan pengawasan dan budaya sesuai dengan standart peraturan perusahaan

Sumber: Data Point Break Indonesia yang telah di olah

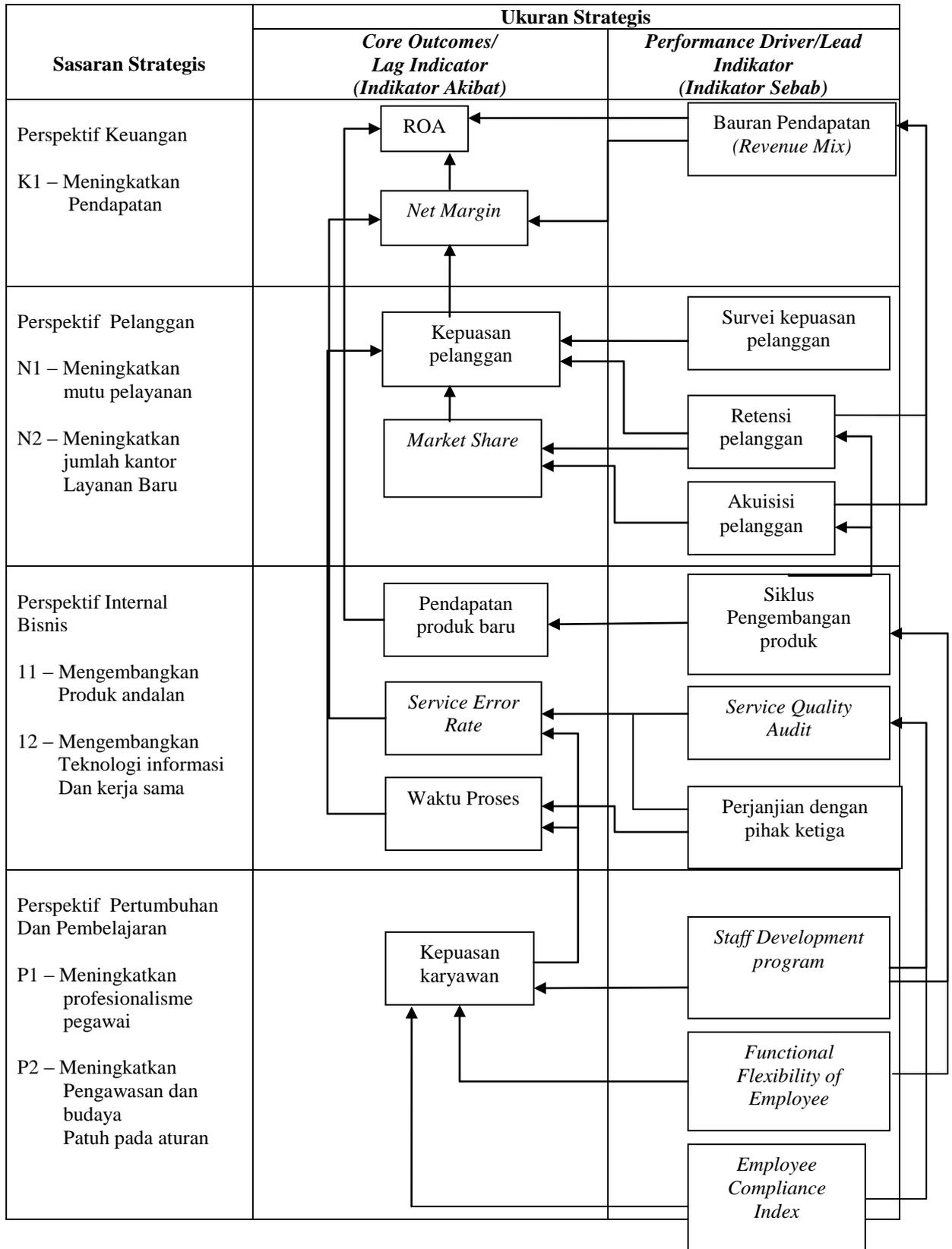


Gambar 2. *Balanced Scorecard* PT. Point Break Indonesia
Hubungan antar Visi, Misi dan Strategi Perusahaan dengan Perspektif yang dipilih serta tujuan strategisnya.

Gambar 3. Balanced Scorecard PT. Point Break Indonesia

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	<i>Core Outcomes/ Lag Indicator (Indikator Akibat)</i>	<i>Performance Driver/Lead Indikator (Indikator Sebab)</i>
Perspektif keuangan K1 – Meningkatkan Pendapatan	ROA <i>Net Margin</i>	Bauran Pendapatan <i>(Revenue Mix)</i>
Perspektif Pelanggan N1 – Meningkatkan mutu pelayanan N2 – Meningkatkan jumlah Kantor layanan Baru	Kepuasan Pelanggan <i>Market Share</i>	Survei kepuasan pelanggan Retensi Pelanggan Akuisisi Pelanggan
Perspektif Internal Bisnis I1 – Mengembangkan Produk andalan I2 – Mengembangkan Teknologi informasi Dan kerja sama	Pendapatan produk Baru <i>Service Error Rate</i> Waktu Proses	Inovasi produk baru <i>Service Quality Audit</i> Perjanjian dengan pihak Ketiga
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran P1 – Meningkatkan profesionalisme pegawai P2 – Meningkatkan Pengawasan dan Budaya disiplin aturan	Kepuasan pegawai	<i>Staff Development (vs. Plan) Functional Flexibility of Employee</i> <i>Employee Compliance Index</i>

Gambar 4. Hubungan sebab akibat - peta strategi PT.Point Break Indoensia



5. Kesimpulan

1. Kesimpulan Evaluasi Strategi Bisnis *Balanced Scorecard*

- a) PT. Point Break Indonesia menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi dan merancang strategi organisasi
- b) Penyusunan *Balanced Scorecard* PT. Point Break Indonesia berdasar pada Rencana Bisnis 2010 yang menjadi acuan perusahaan dalam menjalankan operasinya. Hal ini menyebabkan beberapa tahapan dalam penyusunan *scorecard* tidak lagi dilalui oleh PT. Point Break Indonesia Tetapi atas hasil perbandingan antara *Scorecard* PT. Point Break Indonesia dengan rencana bisnisnya terdapat beberapa strategi pendukung (inisiatif strategis) untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan belum terintegrasi ke dalam *scorecard* tersebut. Untuk mengintegrasikan strategi-strategi yang belum terintegrasi tersebut, beberapa alternatif ukuran baru diusulkan untuk melengkapi *scorecard* yang sudah ada, salah satunya adalah, *employee compliance index* Ukuran ini untuk menerjemahkan strategi pemberdayaan karyawan agar mempunyai kapasitas kemampuan yang memadai untuk menjalankan operasi sehingga proses internal bisnis perusahaan bisa berjalan secara maksimal. Dalam evaluasi atas ukuran-ukuran ini juga ditemukan pengulangan ukuran (yaitu secara substansi mengandung kesamaan) sehingga menyebabkan proses pengukuran kinerja menjadi tidak efektif karena perhatian manajemen menjadi tersebar.

2. Kesimpulan Perancangan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja dan berpikir yang integratif bagi manajemen dan stakeholders lain untuk mengendalikan perubahan-perubahan penting secara organisasional dalam dinamika persaingan. Sistem pengukuran kinerja perusahaan lazimnya menggunakan pendekatan keuangan. Namun pendekatan ini dirasa kurang tepat karena menggunakan data historikal dan lebih mencerminkan kondisi dimasa lalu serta tidak mengukur hal-hal yang *intangibile* di dalam perusahaan.

Atas dasar kelemahan dari pendekatan keuangan tersebut maka dalam penelitian ini dilakukan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan, dimana dalam pendekatan terdapat *balanced scorecard* pengukuran-pengukuran hal hal yang *intagible* menjadi *tangible*. Hal ini diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

Disamping itu, penerapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini hanya berdasarkan kebijakan dan keputusan manajemen sehingga tidak dapat *seiring* dengan para karyawan. Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan dan dicerminkan dengan *strategy maps* dari *balanced scorecard* maka ditemukan strategi yang diharapkan *seiring dan sejalan* dengan seluruh komponen perusahaan.

Pada akhirnya strategi yang lahir dari dalam perusahaan ini di harapkan akan lebih dijiwai oleh seluruh komponen perusahaan sehingga akan mendongkrakkan *performance* perusahaan. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. *Financial perspective* : dalam perspektif ini sasaran strategis yang hendak dicapai oleh PT. Point Break Indonesia adalah meningkatkan pendapatan melalui ekspansi permodalan dan membuka cabang di mancanegara. Dengan

pengukuran yang dilakukan adalah persentase *revenue* dari pelanggan baru, persentase *revenue* dari pelanggan lama dan persentase *revenue growth* serta *probability* dengan membuka pasar dunia, yaitu di Singapore, Malaysia, Thailand & Sydney Australia.

2. *Customer perspective* : perspektif ini menghasilkan sasaran strategik meningkatkan mutu layanan kepada pelanggan dan meningkatkan jumlah toko-toko baru di mall kelas menengah atas. Masing-masing sasaran strategik tersebut menggunakan pengukuran sebagai berikut: meningkatkan mutu layanan kepada pelanggan menggunakan jumlah *complain* yang diterima akibat pelayanan pelanggan dibandingkan jumlah kedatangan dan transaksi pelanggan ke toko sebesar 0.05 persen, meningkatkan jumlah toko-toko baru di mall kelas menengah atas menggunakan perbandingan jumlah toko yang ada dengan jumlah toko yang dimiliki kompetitor dalam satu mall, *competitive price* menggunakan perbandingan harga perusahaan dengan harga pesaing untuk jasa yang sama, *brand name* menggunakan jumlah pelanggan yang memilih perusahaan karena *brandnya*, *variety of service* menggunakan jumlah perbaikan pelayanan tiap tahun dan jumlah jasa baru yang ditawarkan tiap tahun, *maintain customer relation* menggunakan jumlah kunjungan ke pelanggan yang dilakukan setelah transaksi dan lamanya proses penyelesaian apabila ada *complain*. Perspektif ini mendorong peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan *customer retention* selanjutnya akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan dalam *financial perspective*.
3. *Internal business perspective* : sasaran strategik yang dilakukan dalam perspektif ini adalah *minimize error*, *maintain good network*, *minimize distribution channel* dan *loyalty member sistem*. Dalam sasaran strategik ini: pengukuran yang dilakukan adalah *claim ratio* dan ketepatan waktu pengiriman *invoice* untuk *minimize error*, *customer satisfaction* untuk *maintain good network*. Hal –hal yang terkait dengan *internal business customer perspective*.
4. *Learning & growth perspective* : sasaran sasaran strategik yang hendak dicapai dalam perspektif ini adalah *improve employee capability*, *technology that facilities process improvement* dan *culture for continuous improvement*. Masing-masing sasaran strategi tersebut memiliki pengukuran, pengukurannya sebagai berikut: program pendidikan dan pelatihan, jumlah karyawan berkualitas yang direkrut dan jumlah karyawan yang dirotasi jabatan baru untuk *improve employee capability*, *percent of customers who can track order status electronically* untuk *technology that facilities process improvement* dan *number of new process ideas generated*, *number of employee process ideas implemented*, *performance improvement from employee suggestions and actions* untuk *culture for continuous improvement*.

Dengan menerapkan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu manajemen dalam menganalisa hubungan timbal balik dan keterkaitan dari keempat perspektif yang ada. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, harus diperhatikan bahwa kunci sukses dari penerapan keseluruhan strategi adalah transparansi manajemen yang memungkinkan seluruh komponen dapat

mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat segera melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Penerapan *balanced scorecard* akan mendorong perusahaan dalam melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi perusahaan dan memberi gambaran strategi serta analisa sebab akibat atas keseluruhan kegiatan dan kinerja perusahaan.

Referensi

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2001. *Management Control System*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin New York.
- Dess, Gregory G., and G.T. Lumpkin. And Alan B. Eisner. *Strategic Management : Text and Cases*. New York: McGraw-Hill, 2008
- Gazperz, Vincent, 2002. *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. "Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik." *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46.
- Hongren, T Charles. 1991. "Pengantar Akuntansi Manajemen", Jakarta, Erlangga. Ibuki, Eiko. 2001. *Innovation in Corporate Philanthropy : Adopting Balanced Scorecard Methodologist to Build Strategy and Evaluation System.* www.Mri.co.jp/English/Report/Papers/2001/pdf/np.20013.pdf.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 2008 : 97. *The Execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvad Bisnis School, USA.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review.
- Kaplan Robert S. and David P. Norton, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi, Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta: Erlangga, 2000.
- Kasmir, SE, MM, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Enam, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.
- Luis, Suwardi, dan Prima A. Birono. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funsctional Scorecards*, Jakarta: Gramedia, 2007
- Laela, Fatma. 1998. "Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen ." **Jurnal Teknologi Bisnis**, vol.2 No.1,
- Lasdi, Lodovicus. Agustus 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*. **Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi**, vol.2 No.2, 150-169,
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi : Yogyakarta.
- Morse, Wayne J., J. R. Davis, dan Al. L. Hartgraves, 1997, " *Management Accounting : A Strategic Approach*", Ohio, South-Western College Publishing.

- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Mirza, Teuku, *Balanced Scorecard*, Usahawan No. 06/XXVI, Juni, 1997.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- _____, *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol.20, No.3: 270-286, 2005.
- _____, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Niven, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*, New york: John Wiley & sons, 2006
- Olive, Nils-Goran, and Jan Roy, and Magnus Wtter. *Performance drivers: A Practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: John Wiley & sons, 1999
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr., 1997, "*Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*", edisi ke-6, Illionis, Richard D. Irwin, Inc.
- Purnomo, Didit dan Nursiam, *Balanced Scorecard: Perspektif Teori dan Implikasinya terhadap Manajemen Publik*, Benefit, Vol. 7, No.1: 76-84, 2003.
- Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto)*, JEBA, Vol. 5, No.2: 211-225, 2003.
- Riyanto, Bambang, *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE, 1997.
- Rosyati dan Luk Luk Atul Hidayati, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang*, Jurnal Analisis Bisnis dan Ekonomi, Vol.2, No.1: 84-103, 2004.
- Simons, Robert, and Antonio Devila, and Robert S. Kaplan. *Performance Measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, 2000
- Soemarso. 1999. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi ke-4 Jilid 1. Rineka Cipta : Jakarta.
- Soetjipto, Budi W.1997. "*Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*" Usahawan no.6.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno & Muh Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta : Jakarta.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 1998. *Pengantar Bisnis*. Liberty : Yogyakarta.
- Secakusuma, Thomas, *Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard*, Usahawan No. 06 Th XXVI, Juni 1997.
- Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar, *Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.2, No.1: 15-24, 2003.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta, 1999.
- Supranto, J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2009. *Balanced Scorecard mengukur Kinerja Bisnis*. Harvarindo: Jakarta
- Ulum, Ihyaul M.D. 2006. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Wheelen, Thomas L, and David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River-New Jersey:Prentice Hall, 2006
- W.I. Hill, Charles dan Gareth R. Jones, 1998 *“Strategiic management theory : An Integrated Approach”*, edisi ke-4, Boston, Houghton Mifflin.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zaeni. Desember 2000. *“Strategi Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Rerangka Balanced Scorecard.”* **MGS**, vol.5 No.32, 13-38.