

JURNAL KHUSUS
Desember 2009

Cita EKONOMIKA

JURNAL EKONOMI



Diterbitkan Oleh :

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PATTIMURA AMBON
Desember 2009

CE

VOL. I

No. 1

Halaman
1-99

Ambon
Desember 2009

ISSN
1978-3612

Cita Ekonomika
Jurnal Ekonomi
©2009 FE Unpatti
Jurnal Khusus, Desember 2009

Diterbitkan oleh:
Fakultas Ekonomi
Universitas Pattimura, 2009

All rights reserved

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi jurnal ini dengan cara apapun tanpa ada izin sah dari pihak redaksi dan atau pimpinan fakultas ekonomi Universitas Pattimura

Desain Cover : Kautsar Design
Percetakan : Sinar Abadi OSP
Lay-out : Ali Tutupoho

CITA EKONOMIKA
Jurnal Ekonomi
Ambon: FE Unpatti, 2009
Terbit 2 kali setahun, pada bulan Mei dan Desember setiap tahun
Harga Rp. 150.000/ eks

ISSN 1978-3618

Jurnal Khusus, Desember 2009

REDAKSI CITA EKONOMIKA
Lt.2 Kampus F.E. Universitas Pattimura
Jl. Ir. M. Putuhena, Poka Ambon
Kode Pos 97233
Telp 0911-322579
Redc1tek@gmail.com
AMBON – MALUKU
INDONESIA

Ek Cita Ekonomika

JURNAL EKONOMI

Jurnal Khusus, Desember 2009
ISSN : 1978-3618

DAFTAR ISI

**Tempat Wisata Pantai Natsepa dalam Strategi Pembangunan
di Desa Suli Kabupaten Maluku Tengah**

Jany Effendy
hal. 1-17

Mengukur Ketimpangan Pembangunan Di Indonesia

Fahrudin Ramly
hal. 18-29

**Analisis Respon Penawaran Output Kelapa di
Provinsi Maluku**

Asmaria Latuconsina
30-37.

**Analisis Pengaruh Investasi, Ekspor dan Tenaga Kerja
Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia**

Ali Tutupoho
hal. 38-58.

**Tinjauan Teori Perdagangan Internasional dan
Keunggulan Kooperatif**

Erlinda Tehuayo
Hal. 59-78

***Balance Scorecard Developing Performance Objectives
on a Strategy map***

Fanny M. Anakotta
hal. 79-89

**Tinjauan Tentang Perbedaan Kinerja Keuangan
Bank Devisa dan Bank Non Devisa**

Fransina Wattimena
hal. 90-99

**BALANCE SCORECARD
DEVELOPING PERFORMANCE OBJECTIVES ON STRATEGY MAP**

Fanny M. Anakotta

Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura
Jln. Ir. Putuhena, Kode Pos : 97233 Ambon

Abstrak

Balanced Scorecard menawarkan model pengukuran yang menstimulasi profitabilitas dengan ukuran kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis, internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. Kunci dalam melaksanakan strategi sebuah organisasi adalah dimana orang-orang memahami apa yang ada dalam organisasi tersebut. Strategi map kemudian menjadi alat bantu dalam memecahkan hal yang sulit untuk mencapai tujuan.

Dari sudut perspektif yang lebih luas, strategi maps menunjukkan bagaimana suatu organisasi akan mengkonversi inisiatifnya dan sumber daya yang dimilikinya kedalam sesuatu yang dapat diukur.

Sebuah strategi maps memungkinkan suatu organisasi untuk menjelaskan dan menggambarkan dengan jelas dan dengan bahasa yang umum, tujuan, inisiatif, dan target; ukuran yang digunakan untuk menilainya kinerjanya. Strategi maps juga membantu mengidentifikasi saat *balanced scorecard* tidak merupakan sesuatu yang strategis.

Keywords: *Balanced Scorecard, strategi maps.*

I. PENDAHULUAN

Bayangkan apabila anda adalah seorang yang diharuskan mengambil keputusan dalam wilayah yang asing bagi anda. Pada awalnya anda akan membutuhkan peta secara detail untuk menunjukkan kota atau desa serta sekelilingnya, struktur seperti jembatan dan terowongan, dan jalan-jalan yang dapat dilalui dan jalan raya yang melintas daerah tersebut. Tanpa informasi seperti itu, anda tentu tidak akan bisa mengkomunikasikan keputusan anda baik pada atasan maupun kepada bawahan anda. (Ancella Hermawan, 1996)

Manajer yang baik adalah yang memiliki pandangan menyeluruh tentang sebuah bisnis. Sebagai penunjangnya diperlukan model pengukuran kinerja yang juga komprehensif. Ukuran kinerja

harus merujuk pada visi, misi, strategi, sasaran dan tujuan perusahaan. (Blocher, Chen & Lin, 2000 dalam Ambarriani Susty)

Balanced Scorecard menawarkan model pengukuran kinerja yang menstimulasi profitabilitas dengan ukuran kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis, internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. (Ancella Hermawan, 1997)

Manajemen konvensional cenderung menjadikan kinerja keuangan sebagai target tunggal yang kurang diperhatikan hubungan integralnya dengan faktor-faktor non keuangan. Pada saat menerapkan strategi bisnis, mereka hanya memberi instruksi atau deskripsi yang terbatas kepada karyawan mereka terhadap apa yang perlu dilakukan dan

mengapa hal tersebut penting. Tanpa memberikan informasi lebih jelas dan lebih terperinci maka tidak heran apabila perusahaan mengalami kegagalan dalam melaksanakan strategi mereka. Jelas sekali, bagaimana mungkin orang-orang dapat menjalankan suatu rencana tanpa mereka pahami sepenuhnya? Organisasi membutuhkan alat untuk mengkomunikasikan baik strategi maupun proses dan system yang akan membantu penerapan strategi tersebut. (Budi W Soetjipto, 1997)

Strategi map menyediakan alat seperti itu. Kemudian memberi para karyawan suatu arahan yang jelas kedalam bagaimana mereka melakukan pekerjaan yang berubah-ubah jika dihubungkan kepada keseluruhan sasaran organisasi, yang memungkinkan mereka bekerja dalam sebuah koordinasi, serta kerjasama ke arah tujuan yang diinginkan perusahaan. Map menyediakan suatu penyajian yang visual dari suatu sasaran yang bersifat kritis serta hubungan yang kompleks antar pencapaian kinerja organisasi.

Strategi map juga dapat melukiskan sasaran dari pertumbuhan pendapatan; target pelanggan yang memberikan pertumbuhan profit yang diinginkan; proporsi nilai yang akan mendorong pelanggan ke arah melakukan bisnis dan berada pada margin yang lebih tinggi; peranan keunggulan inovasi dan keunggulan produk, jasa, dan proses; serta investasi yang diperlukan oleh orang-orang dan sistem untuk menghasilkan dan mendukung pertumbuhan yang telah ditetapkan. (Chang, Otto H and Chee W Chou, 1999)

Strategi maps menunjukkan hubungan *cause-and-effect* dengan peningkatan spesifik yang menciptakan

hasil yang diinginkan. Dari sudut perspektif yang lebih luas, strategi maps menunjukkan bagaimana suatu organisasi akan mengkonversi inisiatifnya dan sumber daya yang dimilikinya termasuk harta tak berwujud seperti kultur perusahaan dan pengetahuan karyawan ke dalam suatu yang dapat diukur.

II. PEMBAHASAN

Pada pembahasan ini, akan focus terhadap tahap-tahap yang diperlukan untuk mengembangkan suatu strategi pemetaan (map) dari sasaran/tujuan, yang diterjemahkan dalam suatu ukuran-ukuran, dan mengembangkan kesesuaian target dan inisiatif.

Namun sebelum kita dapat membangun suatu strategi pemetaan/map yang menceritakan mengenai strategi tersebut, kita harus menentukan yang mana perspective *Balanced Scorecard* yang benar untuk kita. Hal ini merupakan *starting point* yang penting. Dari perspective itulah kita akan lebih dalam menyelidiki mengenai strategi mapping; mengenai pengujian apa yang penting untuk memulai upaya itu, bagaimana untuk mengembangkan maps, dan akhirnya bagaimana memaksimalkan efektifitas dari strategi map tersebut.

❖ SEBELUM MEBANGUN MAP (PEMETAAN)

Selecting Perspectives and perspective Names That Are Right for You.

Suatu pertanyaan yang fundamental untuk dijawab sebelum membangun *Balanced Scorecard*, yaitu “perspektif yang mana yang akan kita gunakan untuk menguraikan strategi kita?”.

Mission May Appear at the Top of the Balanced Scorecard as a Fifth Perspective

Ukuran finansial masih mempunyai tempat dalam Scorecard tetapi ukuran finansial tersebut tidak merepresentasikan tujuan akhir yang akan diperjuangkan. Kita perlu mempertimbangkan penempatan suatu misi tujuan yang ada di top Balanced Scorecard untuk menandakan suatu tujuan social yang penting yang akan kita lakukan. (Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996)

➤ **Customer Perspektif May Be Split**

Model Balanced Scorecard tidak mengharuskan kita untuk memilih satu kelompok konsumen dan mengabaikan individu kelompok konsumen yang lainnya. Setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan kriteria sebagai seorang “customer” mungkin termasuk dalam *Scorecard* kita.

Semua stakeholder dapat saja dimasukkan dalam perspektif, beberapa organisasi memilih untuk mengembangkan suatu perspektif yang seluruhnya baru yang didasarkan pada karakteristik yang menonjol yang mencerminkan kelompok tersebut.

Suatu *study* dari penggunaan Balanced Scorecard di sector public ditemukan bahwa kira-kira 2/3 dari responden yang menggunakan empat perspektif yang sama khususnya ditemukan di Corporate Scorecard. Namun demikian, sebagai catatan, banyak organisasi-organisasi yang membuat modifikasi untuk perspektif-perspektif Scorecard sesuai kultur organisasi mereka atau sesuai dengan lingkungan yang unik. Kadang-kadang hanya berbeda dalam penamaan saja, dengan *monikers* (sebutan) yang baru yang lebih dapat diterima dalam

organisasi tersebut. Sebagai contoh, perspektif finansial sering diubah namanya menjadi “budget perspective” atau “resources perspective”. Proses internal kadang-kadang diberi nama “enabling processes”. Akhirnya, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan dapat diposisikan sebagai “people enablers”, “building for our future”, atau “internal infrastructure”. (Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996)

➤ **Choosing Your Perspektif**

Pada akhirnya, pilihan dari perspektif seharusnya didasarkan pada “apa yang diperlukan untuk menyatakan strategi”. Kapan kita menguji strategi kita dan mencoba untuk menterjemahkan strategi tersebut, siapa atau apa yang merupakan unsur kunci yang diperlukan untuk menguraikan strategi tersebut?.

Kita dapat menyusun sasaran yang berhubungan untuk setiap kelompok, tetapi perlu diingat bahwa suatu konstruksi Balanced Scorecard yang baik memberikan arahan bagaimana kita dapat mencapai keberhasilan melalui proses yang saling mempengaruhi dalam perspektif proses internal, sumberdaya dalam perspektif keuangan, dan infrastruktur yang memadai dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SDM. Ketika dikombinasikan, ukuran-ukuran dan sasaran hasil ini akan memandu ke keberhasilan yang kita inginkan untuk diidentifikasi stakeholder. (Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996)

➤ **Reviewing Background Information On Balanced Scorecard Raw Materials Gathering and Reviewing Background Information**

Saat penting menyiapkan team dengan berbagai latar belakang pada organisasi seperti halnya kita dapat mengumpulkan dengan waktu yang tepat dan sumber daya staff yang terbatas. Masing-masing dari sumber yang diuraikan tersebut dapat menyediakan input/masukan yang dapat digunakan ketika mengembangkan Balanced Scorecard, yaitu:

- **Mission Statement**
Sasaran dan pengukuran harus berfungsi sebagai terjemahan atas refleksi sentiment di misi tersebut.
- **Value**
Apakah organisasi anda didirikan dengan menetapkan prinsip-prinsip
- **Vision**
Visi mencerminkan suatu gambaran mengenai apa yang diinginkan oleh perusahaan. Menggunakan gambaran ini di masa yang akan datang untuk membantu populate Scorecard anda.
- **Strategic Plan**
Menggunakan artikulasi prioritas yang luas dalam strategis anda untuk membantu pengembangan Balanced Scorecard anda.
- **Annual Plans**
Dokumen ini akan menguraikan secara singkat stakeholder utama, sumberdaya keuangan, dan metric current yang digunakan untuk mengukur keberhasilan. Semuanya dapat dipertimbangkan bahan baku untuk Balanced Scorecard.
- **Consulting Student**
Konsultan-konsultan memiliki pengetahuan untuk secara umum mereka jujur menyajikannya dalam catatan.
- **Mandates/Bylaws**
Scorecard seharusnya berakar dengan pada realita, seperti tercermin dari perintah/kebijakan di anggaran dasar untuk beroperasi

- **Organizational Histories**
Pentingnya mengembangkan konteks perencanaan strategis. Cerita ini mengungkapkan program dan jasa yang ditawarkan, pencapaian target, prioritas yang bergeser, dan peristiwa eksternal seperti perubahan legislative atau demografis.
- **Customer Surveys**
Mengambil sentimen dari konsumen utama merupakan suatu teknik yang populer dan terbukti berhasil. Informasi yang menarik dari survey-survey ini dapat dihubungkan langsung untuk ukuran dan sasaran Balanced Scorecard
- **Published Studies**
Hal ini juga sangat terbukti membantu dalam mengembangkan Balanced Scorecard yang sempurna
- **Benchmarking Reports**

Balanced Scorecard harus menceritakan strategi pengukuran yang dipilih untuk mempresentasikan dimana strategi dalam beberapa kasus dapat mencerminkan organisasi lain.

Sumber yang diuraikan pada bagian sebelumnya akan membantu kita menggali dan menemukan banyak sasaran dan ukuran yang mungkin untuk balanced scorecard yang kita butuhkan. Tetapi ada satu sumber tambahan yang berpotensi lebih kuat dibanding lainnya yaitu: pengetahuan, pengalaman, kreativitas, dan kemauan yang berada di dalam pikiran dari regu kepemimpinan yang senior anda. (Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996)

❖ MEMBANGUN PETA STRATEGI

➤ **Pentingnya Sebab dan Akibat**

Suatu model organisasi yang baik adalah model yang mampu menjelaskan secara nyata bagaimana organisasi bekerja.

Scorecard yang *well-constructed* harus menguraikan bagaimana organisasi bekerja, dan apa yang menjadi kritikal kesuksesan organisasi, melalui suatu rangkaian dari tujuan dan ukuran yang saling berhubungan melalui empat perspektif. Masing-masing unsur menghadirkan suatu hubungan vital dalam kekuatan rantai tentang hubungan *cuse-and-effect* melalui Balance Scorecard.

➤ ***What are Performance Objectives***

Sebelum mengembangkan peta strategi, pertama kali pengertian tujuan harus diklarifikasi. Performance objective menguraikan apa yang seharusnya dilakukan dalam usaha menerapkan strategis secara efektif.

Tujuan menterjemahkan prioritas yang strategis ke dalam statement berorientasi tindakan ini directional dari apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan strategi itu. Tujuan kemudian adalah lebih lanjut diterjemahkan ke dalam pengukuran kinerja yang lebih terinci. Hal ini ini membuktikan sungguh sulit untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang penuh arti tanpa konteks yang dibentuk oleh tujuan.

➤ ***Apa Itu Strategiy Map?***

Suatu map menyediakan suatu penyajian yang grafis yang atau bagian dari suatu area. Seperti kita ketahui, suatu map yang baik adalah penting untuk membantu kita menjelajahi suatu tempat yang tidak familiar. Strategi adalah suatu tujuan yang baru untuk kebanyakan organisasi, yang mana mereka belum pernah menempuh perjalanan.

Tujuan pada suatu peta strategi bertindak sebagai hal yang menonjol dalam pelaksanaan strategi scorecard.

Kaplan dan Norton menjelaskan “strategi menyiratkan Bergeraknya suatu organisasi dari masa kini, memposisikan persis seperti yang diinginkan tetapi memposisikan masa depan yang tidak pasti”. Sebab organisasi belum pernah ada pada tempat di masa depan. Suatu peta strategi menetapkan *sebab* dan *akibat* hubungan ini, membuat kita bias menguji dan tegas

➤ ***Point Akhir Pada Strategi Map***

Secara tipekal, suatu strategi map adalah selemba dokumen yang dengan nyata menggambarkan secara grafis tujuan kinerja anda. Suatu Balanced Scorecard melengkapi strategi map dengan menguraikan kembali tujuan, tetapi itu juga menyediakan ukuran, target, dan prakarsa yang digunakan untuk mencapai keberhasilan tujuannya. Strategi map adalah sering digunakan sebagai suatu alat komunikasi, sedang Balanced Scorecard bertindak sebagai suatu alat pelaporan.

➤ ***Hal-hal lain yang perlu diperhatikan: Balanced Scorecard menterjemahkan Misi, Nilai-Nilai, Visi, dan Strategi***

Hal ini berhubungan dengan pernyataan tujuan inti dari Balanced Scorecard sebagai alat pelaporan.

Umumnya, membangun balanced scorecard berasal dari atas, dan menterjemahkan misi, nilai-nilai, visi, dan strategi. Tujuan dan ukuran yang dipilih akan menceritakan strategi dan dari waktu ke waktu analisi dari hasil akan menydiakan suatu meteran efektivitas dari implementasi. Baru setelah itu dibangun suatu Balanced Scorecard yang mampu membawa kita ke masa depan yang diinginkan.

❖ MENGEMBANGKAN TUJUAN STRATEGI MAP DARI TUJUAN KINERJA

Strategi mapping harus dikembangkan oleh anggota dari Balanced Scorecard. Diperlukan dukungan dari para eksekutif. Sponsor eksekutif akan menyediakan kebijaksanaan dan pengetahuan yang organisatoris mengenai apa yang adalah secara politis mungkin dan secara strategis yang digabungkan. Penggunaan konsultan luar atau fasilitator untuk mengarahkan pertemuan itu adalah lebih dianjurkan. Seorang konsultan dan fasilitator yang ahli akan menggunakan teknik-teknik yang telah terbukti dan menghidupkan kreativitas team diperlukan untuk membangun suatu dinamika dari strategi map.

Balanced Scorecard SWOT analysis adalah suatu cara yang besar untuk meningkatkan kemampuan team. (Clinton, Douglas B and Hsu Ko Cheng, 1997)

Tujuan latihan ini mencakup dua sisi. **Pertama**, akan menyoroti kemungkinan-kemungkinan issue dan peluang yang akan menjadikan kandidat untuk diterjemahkan ke dalam tujuan Balance Scorecard. **Kedua**, menyediakan pembelajaran realtime secara khas pada masing-masing empat perspektif tersebut.

✚ Mengembangkan Tujuan Untuk Masing-Masing Dari Empat Perspektif

Suatu metoda yang efektif untuk membangkitkan tujuan strategi mapping adalah untuk menguji masing-masing Scorecard perspektif dalam wujud suatu pernyataan atau pertanyaan.

➤ *Perspektif Pelanggan*

Ada sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan perspektif customer, yaitu:

- *Siapa yang kita target sebagai pelanggan?*
- *Bagaimana cara kita “menambahkan nilai” untuk pelanggan kita?*
- *Jasa atau produk yang mana yang diminta dan diharapkan pelanggan organisasi?*

➤ *Perspektif Proses Internal*

Ada beberapa pertanyaan yang perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan tujuan perspektif proses internal, yaitu:

- *Untuk menambahkan nilai secara berkelanjutan untuk klien dan pelanggan kita, proses yang mana yang harus kita unggulkan?*
- *Setelah menganalisis kecenderungan yang ada, proses yang mana yang kita harapkan untuk dikembangkan dan diunggulkan di masa depan yang akan datang?*

➤ *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan*

Ada beberapa pertanyaan yang perlu dipertimbangkan ketika mengembangkan tujuan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, yaitu:

- *Yang mana unsur-unsur infrastruktur organisatoris yang perlu, jika kita ingin untuk mencapai proses dan tujuan pelanggan?*
- *Apakah kompetensi dan keahlian dibutuhkan saat ini?*
- *Akankah keahlian dan kompetensi dibutuhkan di tahun-tahun mendatang?*
- *Apakah karyawan kita mempunyai akses terhadap informasi yang mereka butuhkan untuk membantu mencapai customer outcomes?*
- *Apakah iklim organisasi kondusif untuk mencapai keberhasilan?*

- Apakah kita memiliki budaya yang kuat dan susunan tujuan secara keseluruhan?

➤ **Perspektif Keuangan**

Yang perlu dipertimbangkan dalam membahas perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

- Apakah jasa yang diserahkan suatu posisi harga yang baik?
- Bagaimana kita dapat memelihara kualitas pelayanan yang sekarang ketika ada sisa dalam anggaran kita?
- Apakah ada peluang untuk meningkatkan pendapatan?

✚ **Mereview dan Menyaring Kembali Strategik Map**

Jika kita ingin melihat ke masa depan maka usaha untuk mengevaluasi map dengan pernyataan-pernyataan seperti di bawah ini:

- Apakah hubungan sebab akibat secara logika dalam pemetaan yang lengkap? Adakah semuanya elemen penting untuk memberitahukan kepada kita?
- Apakah secara logic direfleksikan dalam pemetaan secara teoretis? "Apakah semua elemen-elemen itu sesuai bersama-sama secara logika"?
- Akankah tujuan ditetapkan terhadap map tersebut diarahkan kepada pelaksanaan strategi yang efektif?
- Apakah pemetaan mewakili keseimbangan dalam usaha-usaha untuk mencapai visi?

✚ **Mengapa Strategi Map?**

Pada masa industri saat ini, nilai perusahaan diciptakan dengan mentransformasikan bahan baku kedalam produk jadi. Ekonomi telah merupakan hal mendasar pada harta

berwujud, inventory, tanah, pabrik-pabrik, serta peralatan. Suatu organisasi mampu menjelaskan dan mendokumentasikan strategi bisnisnya melalui penggunaan alat-alat keuangan seperti ikhtisar rugi-laba maupun neraca. Dalam era informasi seperti saat ini, bisnis harus terus mampu menciptakan dan mengembangkan intangible assetnya, contohnya seperti hubungan pelanggan; keahlian dan pengetahuan karyawan; teknologi informasi; dan kultur perusahaan yang mendorong inovasi, pemecahan masalah, dan peningkatan organisasi

Walapun harta tak berwujud sudah menjadi sumber yang utama dalam keunggulan bersaing, namun tidak ada alat yang dapat menjelaskan hal tersebut dan nilai yang dapat diciptakan. Kesulitan utama adalah bahwa nilai dari harta tak berwujud tergantung pada konteks organisasi perusahaan. Sebagai contoh, suatu strategi penjualan yang berorientasi pada pertumbuhan mungkin memerlukan pengetahuan tentang pelanggan, pelatihan tambahan bagi penjaga toko, system informasi dan database yang baru, struktur organisasi yang berbeda, dan sebuah program kompensasi pemberian intensif, investasi pada satu item saja atau dalam beberapa dari hal-hal tersebut tetapi tidak semua yang menyebabkan strategi menemukan kegagalan.

Nilai suatu dari aktiva tak berwujud seperti sebuah database pelanggan tidak bias dipertimbangkan secara terpisah dari proses organisasi yang akan mengubahnya dan assets lainnya baik yang tak berwujud maupun yang berwujud ke pelanggan dan hasil keuangan.

Kesimpulan sederhana dapat dikatakan bahwa *balanced scorecard* menggambarkan adanya pengetahuan,

keahlian, dan system yang dibutuhkan karyawan (pertumbuhan dan pembelajaran) untuk merinovasi dan membangun efisiensi serta kemampuan strategi yang benar (proses internal) yang menjembatani nilai spesifik ke pasar (pelanggan), yang akan mendorong kearah nilai pemegang saham lebih tinggi.

Dari riset yang luas ini, kita sudah mencatat pola teladan tertentu dan sudah membawanya ke dalam suatu kerangka visual secara umum, dimana suatu strategi maps melekatkan hal-hal yang berbeda pada sebuah *balanced scorecard* organisasi ke suatu rantai *cause-and-effect*, yang menghubungkan hasil yang diinginkan dengan pemicu hasil itu sendiri. (Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996)

Maps telah pula bermanfaat untuk unit pemerintah dan organisasi yang tidak mencari keuntungan. Atas dasar pengalaman ini, kita sudah mengembangkan suatu bentuk standar dimana para eksekutif dapat menggunakannya dalam engembangkan strategy maps mereka sendiri. Sebuah strategi maps memungkinkan suatu organisasi untuk menjelaskan dan menggambarkan dengan jelas dan dengan bahasa yang umum, tujuan, inisiatif dan target; ukuran yang digunakan untuk menilai kinerjanya (seperti penguasaan pasar dan survey pelanggan); dan hubungan yang mendasar untuk arah strategi.

Cara yang paling baik membangun strategi maps adalah dari puncak ke bawah, yang dimulai dengan tujuan dan kemudian mengarahkannya dalam bentuk chart sesuai dengan yang akan dijalankan. Para eksekutif perusahaan perlu pertama sekali meninjau ulang pertanyaan misi mereka

dan inti nilainya – mengapa perusahaan ada dan apa yang harus dipercayai.

Dengan informasi tersebut maka para menejer dapat mengembangkan suatu visi yang strategis, atau apa yang diinginkan perusahaan. Visi ini seharusnya menciptakan suatu gambaran yang bersih tentang tujuan keseluruhan – sebagai contoh, untuk menjadi *leader profit* dalam suatu industri. Suatu strategi kemudian harus menggambarkan logika bagaimana caranya sampai pada tujuan yang diharapkan. (Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996)

✚ Perspektif Keuangan

Membangun sebuah strategi maps yang khusus mulai sebuah strategi keuangan untuk meningkatkan nilai pemegang saham. (Non-profit dan unit pemerintah sering menepatkan pelanggan mereka atau partner mereka pada puncak strategy maps mereka). Perusahaan mempunyai dua bentuk dasar untuk strategi keuangan mereka; pertumbuhan pendapatan dan produktivitas. Sebelumnya telah dijelaskan secara umum mempunyai dua komponen: membangun monopoli dengan pendapatan dari pasar yang baru, produk baru, dan pelanggan yang baru; serta meningkatkan nilai ke pelanggan yang ada saat ini dengan memperdalam hubungan melalui penjualan, sebagai contoh, *cross-selling* produk atau menawarkan produk yang bundlet sebagai ganti produk yang tunggal. Strategi produktivitas juga pada umumnya mempunyai dua bagian. Peningkatan struktur biaya perusahaan dengan mengurangi biaya langsung ataupun tidak langsung, dan penggunaan asset yang lebih efisien dengan mengurangi pekerjaan dan modal tetap yang dibutuhkan untuk mendukung

sebuah bisnis yang telah berada pada level tertentu.

Ada satu kontribusi yang prinsip dari strategi maps yaitu untuk melihat peluang dalam meningkatkan kinerja keuangan melalui pertumbuhan pendapatan, yang tidak hanya oleh pengurangan biaya dan peningkatan kegunaan asset. Dalam hal ini juga, keseimbangan dua strategi membantu untuk memastikan bahwa pengurangan biaya dan asset tidak dapat dikompromi dengan sebuah kesempatan pertumbuhan.

✚ Perspektif Pelanggan

Inti dari berbagai strategi bisnis adalah proporsi nilai pelanggan, yang menjelaskan campuran unik atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan, dan citra yang ditawarkan perusahaan. Hal tersebut menggambarkan bagaimana organisasi akan membedakan dirinya sendiri dari pesaing untuk menari, mempertahankan, dan memperdalam hubungan dengan pelanggan yang dijadikan target. Proporsi nilai merupakan suatu hal yang rumit karena sebab membantu suatu organisasi menghubungkan proses internalnya untuk memperoleh hasil dikembangkan dengan para pelanggannya.

Secara spesifik, proporsi nilai dari antar tiga pembeda; yaitu *keunggulan operasional* (sebagai contoh, McDonald dan Dell Computer), *keakraban pelanggan* (sebagai contoh, Home Depot dan IBM di era 1960-an dan 1970-an), dan *product leadership* (sebagai contoh, Intel dan Sony), perusahaan bekerja keras mahir dalam salah satu dari tiga area tersebut pada saat memelihara standar dengan dua yang lain. Dengan mengidentifikasi proporsi nilai pelanggannya, suatu perusahaan kemudian akan mengetahui kelas yang mana dan jenis pelanggan untuk dijadikan target.

Secara spesifik, perusahaan yang mengejar suatu strategi dari keunggulan

operasional harus mampu menetapkan harga yang kompetitif, mutu produk dan pemilihan, pemenuhan order yang cepat, dan pengiriman yang cepat, dan pengiriman yang tepat waktu. Untuk keakraban pelanggan, suatu organisasi harus menekankan pada mutu hubungannya dengan pelanggan, di luar jasa yang diberikan dan kelengkapan dari solusi penawaran perusahaan. Dan perusahaan yang mengejar suatu strategi *product leadership* harus berkonsentrasi pada fungsi, bentuk, dan keseluruhan kinerja tentang produk atau jasanya.

✚ Perspektif Produk Internal

Sekali suatu organisasi mempunyai suatu gambaran yang jelas mengenai pelanggannya dan perspektif keuangannya, maka kemudian perusahaan akan mampu menentukan apa yang dicapai pada proporsi nilai yang berbeda bagi pelanggan dan peningkatan produktivitas untuk meraih tujuan keuangan.

Perspektif internal meliputi organisasi yang kritis, yang termasuk ke dalam empat proses pada level yang tinggi; membangun hak monopoli melalui inovasi produk baru dan jasa dan dengan penetrasi pasar dan segmen pelanggan baru; meningkatkan nilai pelanggan yang ada; mencapai keunggulan operasional dengan meningkatkan supply chain management, biaya, kualitas dan siklus waktu dari proses internal, pemanfaatan asset, dan manajemen kapasitas; dan menjadi sebagai bagian dari perusahaan yang baik dengan membangun hubungan yang efektif dengan eksternal stakeholders.

✚ Pembelajaran dan Perspektif Pertumbuhan

Fondasi dari berbagai fondasi maps pembelajaran dan perspektif pertumbuhan, yang mendefinisikan *corekompetensi* dan keahlian, teknologi, dan

kultur perusahaan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi organisasi. Tujuan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menggunkan teknologi informasi dan sumber daya manusia-nya dengan strategi tersebut.

Strategi maps juga membantu mengidentifikasi saat balanced scorecard tidak merupakan sesuatu yang strategis. Banyak organisasi telah membangun scorecard stakeholder, bukan *scorecard* strategi, dengan mengembangkan suatu sistem pengukuran yang kelihatannya terdapat disekitar tiga kelompok yang dominan: yaitu karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Sebuah strategi, walau bagaimanapun harus menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai hasil yang diinginkan dari kepuasan karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. "bagaimana" harus memasukan proporsi nilai dalam perspektif pelanggan; inovasi, manajemen pelanggan, dan proses operasi dalam perspektif proses internal; dan keahlian karyawan serta kemampuan teknologi informasi dalam pembelajaran dan perspektif pertumbuhan. Elemen-elemen ini sebagai suatu fundamental untuk strategi sebagai hasil yang telah ditetapkan dari strategi itu sendiri.

III. PENUTUP

A. Simpulan

Di antara pengadopsian *Scorecard* organisasi harus membuat suatu keputusan yang mana perspektif *Balanced Scorecard* yang akan digunakan. Kaplan dan Norton telah mendesain *Scorecard* tersebut dengan perusahaan yang berorientasi profit dengan mengembangkan empat perspektif yang luas yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, internal proses,

dan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.

B. Saran

1. Sebelum mengembangkan strategic map dari tujuan kinerja, maka team Balanced Scorecard seharusnya berusahanya berusaha untuk mengumpulkan dan mereview sebanyak-banyaknya latar belakang organisasi, seperti; misi, nilai, visi, rencan strategik, legal, pelimpahan wewenang, dan sebagainya.
2. Di harapkan dengan strategy maps yang besar maka semua hal dapat dikomunikasikan kepada seluruh bagian dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancella Hermawan., 1996, *Balanced Scorecard* sebagai sarana akuntansi manajemen strategic. Makalah prakonvensu nasional akuntansi ke-3 pendidikan profesi berkelanjutan (PPL),IAI, Semarang.
- Blocher, Chen&Lin., 2000, *Manajemen Biaya*, diterjemahkan oleh Dra.A.Susty Ambarriani,M.Si,Akt, Salemba Empat, Jakarta.
- Budi W. Soetjipto. 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*. Usahawan, No.06 Th.XXVI, Jakarta.
- Chang, otto H and Chee W.Chouw, 1999,"The Balanced Scorecard: *Apotential tool for supporting change and continuous Improvement in Accounting Efucation*". Issues in Accounting Education. Vol.14,N0.3 August. Pp.395-412
- Clinton, Douglas B. and Hsu, Ko Cheng.,1997."*JIT and Balanced Scorecard*: Lingking Manufacturing

Control to Management” Management Accounting. September. Pp.18-24.

Kaplan, Robert S, and David P. Norton, 1996., *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Boston And David, P. Norton.,

1997. “*Why Does Bussines Need a Balanced Scorecard*.” *Journal of Cost Management*. May/June. Pp.5-10 And David, P Norton, Sept-October 2000. *Having Trouble With Your Strategy? Then Map it*. Harvard Business Review.