

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi

Kata strategi berasal dari Yunani yaitu *stratagos* atau *strategis* yang berarti jenderal. Strategi berarti seni para jenderal. Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi adalah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersetujuan. Jadi strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi merupakan keputusan yang pada dasarnya

berbentuk rencana yang bersifat umum. Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang bersekala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi perusahaan adalah rencana-rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh perusahaan. Strategi ini mengidentifikasi pasar-pasar yang akan dilayani serta lini produk atau jasa yang akan dihasilkan berdasarkan penilaian terhadap lingkungan, sumber daya dan sasaran perusahaan. Meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM, keuangan dan bahkan dimasa mendatang, strategi memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana harus bersaing, melawan siapa dan untuk maksud apa.

Menurut Gregory G. Dess dan Alex Miller, strategi dibagi dalam dua bentuk (Saladin, hal.1 1997), yaitu:

1. Strategi yang dikehendaki (*intended strategy*)

Terdiri dari tiga elemen yaitu:

- a. Saran-saran (*goals*) : apa yang ingin dicapai perusahaan.

Tingkatan dari sasaran ialah :

- Visi : apa yang akan dilakukan perusahaan. Visi merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai

salah satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata.

- Misi : banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi.
- Tujuan-tujuan : tujuan yang lebih spesifik ingin dicapai.

- b. Kebijakan (*policies*) : merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- c. Rencana-rencana (*plans*) : suatu pernyataan tindakan dari organisasi atau perusahaan terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.

2. Strategi yang direalisasikan (*realized strategy*)

Menunjukkan apa yang dicapai atau yang telah terwujudkan. Strategi yang telah direalisasikan selalu lebih banyak atau lebih sedikit dari pada strategi yang dikehendaki.

Strategi dikategorikan menjadi tiga tingkat strategi, yaitu:

1. Strategi korporasi (perusahaan)

Terdiri dari dewan direksi, eksekutif kepala dan penjabat administrasi. Memberikan penekanan aspek arah pertumbuhan dan pengalokasian sumber daya diantara berbagai bisnis perusahaan.

2. Strategi usaha atau bisnis

Terdiri dari pada manajer bisnis dan korporasi. Penekanan pada aspek kompetitis yang dihadapi oleh bisnis yang bersangkutan.

3. Strategi fungsional

Terdiri dari manajer-manajer, produk, wilayah dan fungsional. Penekanan pada pada aspek efesiensi pelaksanaan strategi.

2.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran

Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi.

Devinisi *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton adalah suatu kerangka kerja untuk mengimplementasikan strategi dengan cara menerapkan tujuan organisasi dan strategi kedalam kumpulan yang komprehensif dari ukuran-ukuran kinerja. Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan suatu system manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada para manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses

pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drives*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran Scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. Manfaat yang sebenarnya dari *Balanced Scorecard* muncul ketika *Scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen, dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan diberbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsesus mengenai strategi

2. Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara priodik dan sistematis
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

Balanced Scorecard memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan pada saat penyusunan *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari top manajemen perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam satu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi terhadap manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

2.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategis

Perusahaan-perusahaan yang telah inovatif telah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi mereka dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja disemua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Berikut adalah contoh kerangka kerja *Balanced Scorecard* :



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard

Manajemen strategis biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang interaktif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, seperti *planning*, *implementing* dan *controlling* sebuah strategi bisnis. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *Scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan

tujuan berbagai finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitik beratkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *Scorecard*. Tujuan pembelajaran dan pertumbuhan memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dan sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor pendorong penting tujuan strategis.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan keseluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan computer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai

tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *Scorecard* unit bisnis kedalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. *Scorecard* juga memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced Scorecard akan memberikan dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *Scorecard* untuk tiga atau lima tahun, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Saran-saran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Preferensi pelanggan yang ada maupun yang potensial seharusnya diteliti untuk mengidentifikasi ekspektasi atau kinerja yang istimewa. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Pada waktu perusahaan menetapkan rentangan sasaran 3-5 tahun untuk berbagai ukuran strategis, para manajer juga memprakirakan beberapa tonggak penting untuk setiap ukuran selama

tahun fiskal berikutnya – seberapa jauh tongak-tongak tersebut diharapkan berada selama 12 bulan rencana tahun pertama. Tongak-tongak jangka pendek ini memberikan sasaran yang spesifik untuk menilai kemajuan dalam jangka waktu yang lebih pendek di sepanjang perjalanan mencapai tongak-tongak strategis jangka panjang unit bisnis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Mengukur jangka panjang hasil kerja yang ingin dicapai
 - b. Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut.
 - c. Menetapkan tongak-tongak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *Scorecard*.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses manajemen yang terakhir menyetarakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *Scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* yang disusun secara tepat mengartikulasikan teori yang mendasari aktifitas perusahaan. *Scorecard* seharusnya didasarkan pada serangkaian hubungan sebab akibat yang timbul dari strategi yang meliputi antara lain estimasi waktu tanggap dan besarnya keterkaitan diantara berbagai ukuran *Scorecard*. Proses umpan balik dan

pembelajaran strategis membuat lingkaran menjadi utuh. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Dari uraian diatas tampak bahwa *Balanced Scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, dimana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis. Dengan demikian tujuan *Balanced Scorecard* merupakan suatu system pengukuran kinerja manajemen atau system manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategis dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

2.4 Prinsip-Prinsip *Strategy Focused Organization*

Agar suatu organisasi bisa fokus terhadap strategi, Kaplan dan Norton (Diadaptasi dari, *The Balanced Scorecard : Translating strategy into action*, 1996, hal 14) menyebutkan lima prinsip yang harus dijalankan perusahaan, yaitu:

1. Menerjemahkan strategi dalam bentuk operasional

Sebelum suatu strategi dieksekusi maka strategi tersebut harus dipahami dengan baik, mulai dari manajemen puncak hingga pegawai paling bawah yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana agar suatu strategi dipahami, dimengerti dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan yang tinggi. *Balanced Scorecard* bukan hanya merupakan sederetan daftar tolak ukur namun lebih sebagai rangkaian deskripsi tentang strategi perusahaan. Dalam prosesnya, pengaruh komunikasi dan sosialisasi strategi akan berkembang menjadi proses pembelajaran yang sangat berharga. Proses pembelajaran tidak saja diperoleh dari *feedback* ketika strategi telah dieksekusi dan dimanifestasikan dalam proses pengendalian manajemen tetapi saat strategi itu menjadi obsesi saja sudah bisa dikaji

2. Menyelaraskan organisasi dengan strategi

Organisasi bukanlah entitas tunggal, dalam arti, ia terdiri dari bermacam bagian dan sumber daya. Dalam teori organisasi, bisa dikenalkan bahwa untuk mengoperasikan perusahaan, manajemen puncak, kemudian, mendelegasikan wewenangnya dan membagi seluruh tindakan (*action*) kesegnap penjurur organisasi sesuai *job description* masing-masing. *Balanced Scorecard* menjadi sarana manajemen eksekutif untuk menghubungkan apa yang mereka inginkan keseluruhan bagian organisasi. Ketika serangkaian

Scorecard telah dibuat ditingkat korporat atau grup maka *Scorecard* tersebut harus segera diserahkan kepada *Strategic Business Unit* (SBU) atau divisi dibawahnya untuk dijadikan pedoman atau pola bagi mereka. Dengan dasar tersebut, masing-masing SBU atau divisi, menyusun strategi dan *Scorecard* mereka sendiri dengan tetap konsisten dan selaras dengan tatanan *Scorecard* yang lebih tinggi.

3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin pegawai

Dalam era ekonomi industrial, strategi dieksekusi secara *top-down*. Manajemen puncak harus menggambarkan apa yang mesti harus dikerjakan, kemudian mengkomunikasikannya melalui rantai komando orgapekerjanisasi bagi seluruh pegawai dan sumber daya dibawah kekuasaannya. Pegawai di level bawah tidak perlu tahu tentang strategi perusahaan saat itu, tetapi cukup mengerjakan apa yang diperintahkan kepada mereka. Berbeda dalam era ekonomi pengetahuan (*knowledge-economy*), perusahaan tidak akan mampu mengeksekusi strategi tanpa orang-orang di organisasi mengetahui dan memahami strategi tersebut. Begitu manajemen puncak selesai membuat strategi tersebut maka mereka berkewajiban menjelaskan dan menerangkan strategi itu kepada seluruh pegawai. Strategi harus menjadi pekerjaan tiap pegawai (*everyone's job*)

4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan
Begitu organisasi mulai merealisasikan strategi, operasionalisasinya harus tetap dipantau. Jika ditemukan penyimpangan maka segera dilakukan evaluasi dan perbaikan. Sebagian besar organisasi memahami dan menjalankan pengendalian semacam ini. Hanya saja *loop* pengendalian mereka relative mengacu kepada anggaran atau rencana operasi (*operating plan*). Tiap-tiap organisasi yang berhasil telah menemukan cara untuk menciptakan *second management loop*, dimana proses manajemen strategis terhubung dengan proses manajemen taktis, yang pertama merupakan refleksi dari kinerja strategi, sedangkan yang kedua mencerminkan kinerja anggaran.
5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif
Strategi adalah perubahan ; sebagai jawaban atas ketidaksinkronan. Antara harapan dimasa datang (visi dan misi) dan kondisi riil organisasi sekarang. Strategi juga memberi suatu gambaran langkah perusahaan dari satu titik ketitik lain, titik dimana kondisi pelanggan, pemasok, produk, perilaku, kultur dan lain-lain telah berubah dari masa sekarang. Semuanya berubah menjadi suatu yang baru pada masa itu sebagai bagian dari perubahan organisasi secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* disini merupakan sarana yang sangat bermanfaat untuk memfasilitasi perubahan melalui pandangan yang luas tentang proses.

2.5 Aspek-Aspek yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*.

2.5.1 Perspektif Finansial atau Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam saran-saran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

1. Bertumbuh (*growth*)

Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negative dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Kebanyakan unit bisnis ditahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

3. Menuai (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan pertama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai modal kerja.

Dengan demikian tampak jelas bahwa tujuan finansial disetiap tahap sangat berbeda. Tujuan finansial ditahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan – di pasar baru, kepada pelanggan baru dan

dihasilkan dari produk dan jasa baru – mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional dan tujuan finansial perusahaan pada tahap menuai panen akan menekankan pada arus kas.

Ada 3 tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu:

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Ukuran pertumbuhan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis, yang berada dalam tahap pertumbuhan maupun menuai adalah tingkat pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar untuk wilayah, pasar dan pelanggan sasaran.

2. Penghematan biaya/peningkatan produktifitas

Selain menetapkan tujuan bauran pertumbuhan dan pendapatan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja biaya dan produktifitas.

3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi

Tujuan seperti *return-on-capital-employed*, tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis, memberikan ukuran keberhasilan strategi finansial dalam peningkatan pendapatan, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi faktor

pendorong tertentu yang akan digunakan untuk meningkatkan intensitas aktiva.

Dalam perspektif finansial, *Scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya ukuran yang mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variable yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Faktor pendorong dalam perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis. Semua tujuan dan ukuran dalam perspektif *Scorecard* yang lain harus saling terkait dengan pencapaian berbagai tujuan di dalam perspektif finansial. Keterkaitan dengan tujuan finansial secara eksplisit menyatakan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan adalah untuk menghasilkan keuntungan finansial kepada para investor, dan semua strategi, program, dan inisiatif yang ada seharusnya memungkinkan unit bisnis untuk mencapai tujuan finansialnya tersebut. *Scorecard* harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis, yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, keterkaitan antara tujuan dengan urutan tindakan yang harus diambil didalam proses finansial, pelanggan, proses internal, pekerja dan system dalam rangka mencapai kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan. Untuk sebagian besar perusahaan, berbagai tema finansial: peningkatan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan

pemanfaatan aktiva, serta pengunaan resiko dapat memungkinkan terciptanya keterkaitan diantara keempat perspektif Scorecard.

2.5.1.1 Biaya

Biaya diartikan sebagai pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan barang atau jasa (Garrison, hal 34, 1997). Umumnya berbagai jenis biaya yang dikeluarkan dan cara pengolahan biaya itu akan bergantung pada jenis perusahaan apapun, antara lain:

1. Biaya produksi

Biaya produksi terdiri dari 3 unsur, yaitu:

a. Biaya bahan baku

Biaya yang dengan mudah dan secara nyata dapat ditelusuri keberadaannya pada suatu produk, misalnya biaya bahan baku pembantu.

b. Upah langsung dan tidak langsung

Upah langsung adalah upah yang secara nyata dapat ditelusuri keberadaannya pada pembuatan suatu produk yang langsung ditanganin, misalnya upah para pekerja. Sedangkan upah tak langsung adalah upah yang secara nyata tidak dapat ditelusuri keberadaannya pada pembuatan produk, misalnya upah pekerja kebersihan.

c. Biaya tak langsung produk

Seluruh biaya memproduksi suatu produk yang bukan bahan tak langsung dan upah langsung misalnya bahan pembantu, pekerja tak langsung, biaya sarana pabrik, penyusutan, serta peralatan pabrik.

2. Biaya non produksi

Umumnya biaya non produksi dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

a. Biaya pemasaran dan penjualan

Seluruh biaya yang diperlukan untuk menjamin keamanan dan pesanan pelanggan dan menyerahkan barang jadi atau jasa ketanggan pelanggan, misalnya komisi penjualan, biaya periklanan, dan penyusutan biaya antar barang.

b. Biaya administrasi

Seluruh biaya administrasi umum perusahaan secara keseluruhan, misalnya penggajian pimpinan, ongkos perjalanan pimpinan, gaji sekretaris, penyusutan gedung dan peralatan kantor.

Untuk tujuan pengendalian, biaya sering dikelompokkan menjadi biaya variable atau tetap dan biaya langsung atau tidak langsung (Garrison, hal 50.1997)

1. Biaya variable

Biaya yang secara total berubah-ubah, berbanding lurus dengan perubahan tingkat kegiatan usaha. Biaya ini mencakup biaya bahan baku, upah langsung, harga pokok penjualan, dan komisi bagi petugas penjualan dan biaya penagihan.

2. Biaya tetap

Biaya yang tetap dan tidak berubah dalam jumlah totalnya, tanpa mempedulikan tingkat perubahan usaha. Biaya ini meliputi sewa, penyusutan, asuransi, pajak, kekayaan.

3. Biaya langsung

Biaya yang secara jelas dan secara nyata dapat ditelusuri keberadaannya pada pangsa tertentu yang sedang dibahas. Misalnya, apabila pangsa tersebut adalah jenis produk tertentu, maka bahan dan pekerja yang terlibat dalam pembuatan jenis produk itu, kedua-duanya akan merupakan biaya langsung.

4. Biaya tidak langsung

Biaya yang harus dijatahkan untuk dibebankan pada pangsa yang sedang dibahas. Misalnya, biaya tidak langsung produksi akan merupakan biaya tak langsung dari satu jenis produk.

2.5.1.2 Laporan Keuangan

Untuk memahami kondisi keuangan perusahaan, diperlukan analisis terhadap laporan keuangan perusahaan. Bagi perusahaan, laporan

keuangan tersebut akan disusun menurut prinsip-prinsip akuntansi dan karenanya para pemakai laporan keuangan perlu memahami cara penyajian informasi keuangan tersebut. Ada dua laporan keuangan perusahaan yang pokok, yaitu:

1. Neraca

Neraca merupakan posisi keuangan perusahaan, kewajiban keuangan dan modal sendiri perusahaan pada waktu tertentu. Kekayaan disajikan pada posisi aktiva, sedangkan kewajiban dan modal sendiri pada sisi pasiva. Kekayaan = kewajiban + modal sendiri. Aktiva dibagi dua yaitu aktiva lancar dan aktiva tetap. Aktiva lancar adalah sumber-sumber penerimaan kas. Adapun yang termasuk unsur-unsur dari sisi aktiva adalah:

- a. Kas adalah modal kerja bersih perusahaan selama satu periode yang digunakan untuk pembayaran rekening, pembelian barang, dll
- b. Efek/sekuritas adalah dana perusahaan yang didapat dari pemegang saham.
- c. Piutang adalah dana yang dimiliki perusahaan dari hutang dagang perusahaan lain atau perorangan dari penjualan produk perusahaan
- d. Persediaan diperlukan untuk dapat melakukan proses produksi, penjualan secara lancar

- e. Aktiva tetap adalah kekayaan perusahaan yang mempunyai nilai penyusutan dan mengalami perubahan nilai.

Sedangkan pada sisi pasiva terdiri utang lancar yang merupakan sumber pengeluaran perusahaan dan utang jangka panjang/modal sendiri. Adapun sisi pasiva terdiri dari:

- a. Hutang dagang adalah pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan dalam transaksi pembelian barang dan akan jatuh tempo dalam jangka waktu yang dekat
- b. Hutang wesel adalah pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan dalam transaksi pembelian barang yang dilakukan melalui Bank dan akan jatuh tempo dalam waktu terdekat
- c. Hutang Bank adalah bentuk pengeluaran perusahaan dalam bentuk pembayaran pinjaman kepada pihak Bank
- d. Hutang jangka panjang adalah bentuk pengeluaran perusahaan dalam bentuk pembayaran pinjaman kepada pihak lain dan akan jatuh tempo dalam jangka waktu yang lama, namun harus tetap dibayar dalam satu periode waktu.
- e. Modal sendiri adalah biaya yang dikeluarkan untuk berlangsung suatu kegiatan yang berasal dari dana sendiri.

Sementara laporan laba rugi menggambarkan hasil operasi kegiatan usaha selama satu periode waktu, misalnya setahun maka neraca

memberikan gambaran sesaat posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu tertentu, menyajikan kepemilikan aktiva, kewajiban, serta ekuitas pemegang saham dari para pemilik. Aktiva mewakili seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan, sementara kewajiban dan ekuitas pemegang saham menunjukkan bagaimana seluruh sumber daya perusahaan itu didanai. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 2.1 ini:

Tabel 2.1 Contoh Neraca

NERACA					
31 Desember 2001 dan 2002					
(dalam jutaan rupiah)					
AKTIVA			PASIVA		
	2001	2002		2001	2002
Kas	22	25	Hutang dagang	91	89
Sekuritas	10	15	Hutang wesel	40	20
Piutang	170	176	Hutang pajak	30	32
Persediaan	117	112	Hutang Bank	120	120
Total aktiva lancar	319	328	Kewajiban lancar	281	261
Aktiva tetap (bruto)	700	700	Hutang jangka panjang	200	100
Akumulasi penyusutan	-100	-150	Modal sendiri saham	300	300
Aktiva tetap (netto)	600	550	Laba yang ditahan	138	217
Total	919	878	Total	919	878

2. Laporan rugi laba

Jenis laporan ini menunjukkan laba atau rugi yang diperoleh perusahaan dalam periode waktu tertentu (misalnya satu tahun). Laba (atau rugi) = penghasilan dari penjualan – biaya dan ongkos. Laporan laba rugi merupakan ringkasan dari kegiatan yaitu:

- a. Menjual produk/jasa
- b. Beban produksi/untuk mendapatkan barang/jasa yang dijual
- c. Beban yang timbul dalam memasarkan dan mendistribusikan produk/jasa pada konsumen serta yang berkaitan dengan beban administratif operasional
- d. Beban keuangan dalam menjalankan bisnis

Untuk lebih jelasnya, lihat tabel 2.2 dibawah ini.

Tabel 2.2 Contoh Laporan Rugi Laba

LAPORAN RUGI LABA 1 Januari 2001 s/d 31 Desember 2001 (dalam jutaan rupiah)	
Penjualan	2200
Harga Pokok Penjualan	1500
Laba Kotor	700
Ongkos-ongkos Umum, penjualan dan administratif	400
Laba operasi (sebelum bunga dan pajak)	300
Bunga	55
Laba sebelum pajak	244
Pajak	78
Laba setelah pajak	166

2.5.1.3 Analisis Rasio Keuangan

Untuk melakukan analisis rasio keuangan, diperlukan perhitungan rasio-rasio keuangan yang mencerminkan aspek-aspek tertentu. Rasio-rasio keuangan mungkin dihitung berdasarkan atas angka-angka yang ada dalam neraca saja, dalam laporan rugi laba saja, atau keduanya. Secara keseluruhan rasio-rasio yang dinilai biasanya diklarifikasikan menjadi

rasio profitabilitas, aktivitas, hutang, dan likuiditas. Berikut akan dijelaskan tentang rasio-rasio tersebut (Gaspersz, hal.41, 2003) :

1. Rasio Profitabilitas

Rasio yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.

- a. Keuntungan kotor (*Gross Margin*) – merupakan jumlah penjualan bersih (net sales) dikurangi biaya penjualan/harga pokok penjualan

Formula = $\frac{\text{Keuntungan kotor}}{\text{Penjualan bersih}}$

- b. Keuntungan bersih (*Net Profit Margin*) – keuntungan bersih dapat dihitung melalui : (penjualan + pendapatan lain-lain) dikurangi dengan (semua biaya langsung dan tidak langsung + bunga pinjaman dan pajak)

Formula = $\frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{penjualan bersih}}$

- c. Tingkat pengembalian asset (*Return on Assets* – ROA) – rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya, yang disebut sebagai tingkat pengembalian atas investasi (*return in investment = ROI*)

Formula = $\frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Aset total}}$

- d. Tingkat pengembalian modal sendiri (*return on Equity* – ROE; juga sering disebut sebagai *Return on Net Worth*) – merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri (*equity/net worth*), yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan kedalam perusahaan.

Formula = $\frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{modal sendiri}}$

2. Rasio Aktivitas (*aktivitas ratios*)

Rasio aktivitas mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada dibawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (*asset*)

- a. Tingkat perputaran dagang (*AR Turnover-accounts receivables turn-over*) – rasio ini juga sering disebut sebagai rasio penjualan atas piutang, mengukur bagaimana baiknya bisnis anda mengumpulkan piutang

Formula = $\frac{\text{Penjualan kredit}}{\text{saldo piutang dagang}}$

- b. Priode penagihan rata-rata (*Collection Days*) – merupakan jangka waktu rata-rata antara waktu faktur (*invoice*) dikirim dalam waktu pembayaran dilakukan.

Proses perhitungan dilakukan dalam 2 tahap yaitu (1) penjualan kredit (*sales on credit*) tahunan dibagi dengan 360 hari untuk memperoleh penjualan kredit rata-rata harian, dan (2) piutang rata-rata tahunan yang dihitung sebagai : (saldo awal piutang + saldo akhir piutang)/2

Formula = $\text{Piutang rata-rata tahunan} / (\text{penjualan kredit} / 360 \text{ hari})$

- c. Tingkat perputaran inventori (*Inventory Turnover*) – semakin tinggi nilai tingkat perputaran inventori, kinerja perusahaan semakin baik karena akan memenuhi kebutuhan aliran kas dan modal kerja.

Formula = $\text{Biaya langsung penjualan (COGS)} / \text{rata-rata inventori}$

- d. Tingkat perputaran harta total (*Total assets turnover*) – rasio ini menunjukkan seberapa jauh perusahaan menggunakan harta total secara efisien. Semakin tinggi tingkat perputaran harta total berarti perusahaan makin efisien mengcloia hartanya.

Formula = $\text{Penjualan} / \text{Total harta}$

3. Rasio Hutang (*Debt Ratios*)

Rasio ini mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

- a. Hutang terhadap kekayaan bersih (*Debt to net worth*)
 – semakin kecil nilai rasio ini berarti kinerja perusahaan semakin meningkat.

Formula = Total hutang/Total kekayaan bersih (*Total net worth*)

Total hutang = Hutang/kewajiban total (*total liabilities*)

- b. Hutang jangka pendek terhadap total hutang/kewajiban (*Short-term Debt to Liabilities*)

Formula = Hutang jangka pendek/total hutang

4. Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*)

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya, rasio tersebut mengukur sebaik apa sebuah perusahaan dapat memenuhi kewajibannya

- a. Rasio lancar (*Current ratio*) – sering disebut rasio modal kerja. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/hutang jangka pendek. rasio lancar menunjukkan berapa kali aset lancar –aktiva/harta lancar dapat membayar hutang lancar.

Formula = Aset lancar/Hutang lancar (*short term liabilities*)

Aset lancar = Aktiva (*current*)/harta lancar (*short term assets*)

- b. Rasio cepat (*Quick ratio*) – Merupakan ratio yang membandingkan hutang lancar dengan aktiva/asset cepatnya, yang terdiri dari: kas, surat berharga yang dapat diperjual belikan dan piutang dagang (*account receivables*)

Formula = (Aset lancar – inventory)/Hutang lancar

2.5.2 Perspektif pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer indicator*. Jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting – kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas – dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead*

indicator, untuk ukuran pelanggan penting. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran pespektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan *Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan yang spesifik yang berkenan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan keseluruh perusahaan.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*) dan diluar kelompok nilai utama : mengukur proposisi nilai pelanggan (*customer value propositions*) :

1. kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*)

Memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

a. Pangsa pasar (*market share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan

b. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen

c. Akuisi pelanggan (*customer acquisition*)

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*

e. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. Diluar kelompok utama : Mengukur proporsi nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a. Atribut produk/jasa (*product/service attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas.

Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus

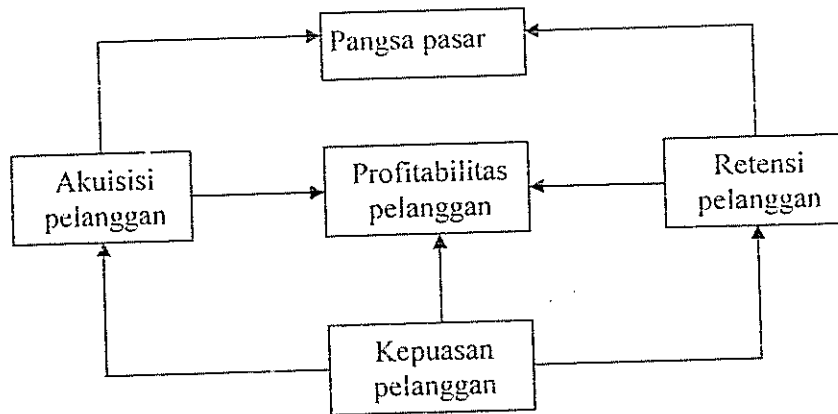
mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b. Hubungan pelanggan (*customer relationship*)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang akan ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c. Citra dan reputasi (*image and reputation*)

Mengambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



Gambar 2.2 Perspektif pelanggan : Tolak ukur utama

2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus di desain dengan hati-hati oleh mereka yang mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sedangkan *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan startegi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, system pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa.

Sedangkan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi kekonsumen. Aktivitas penciptaan nilai diatas diistilahkan sebagai proses bisnis internal. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam (Kaplan, Hal.83, 1996):

1. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan lain dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi terdiri dari dua komponen. Dalam komponen yang pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Ketika perusahaan melaksanakan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik. Selain melakukan survey terhadap pelanggan yang ada dan pelanggan potensial, proses inovasi juga dapat mencakup membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok perusahaan.

2. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokan pada waktu, kualitas dan biaya.

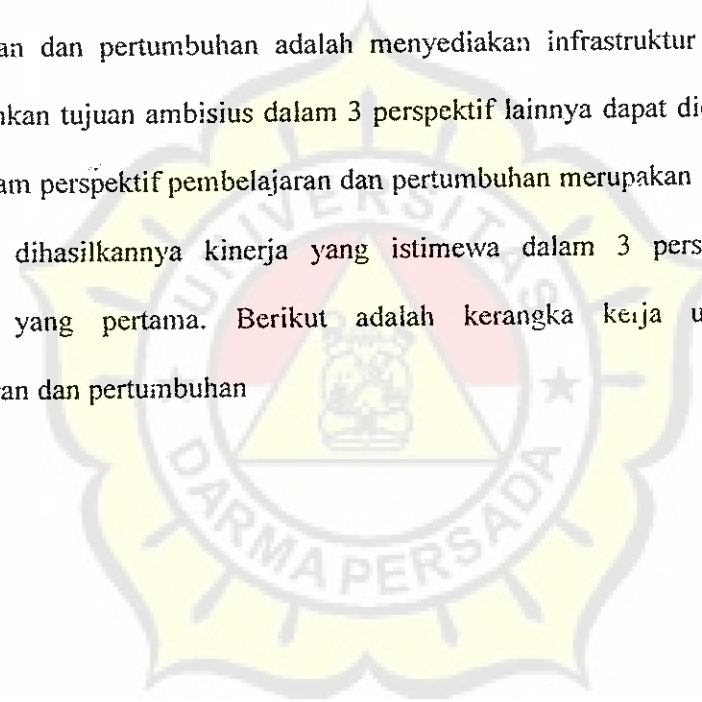
3. Proses pelayanan purna jual

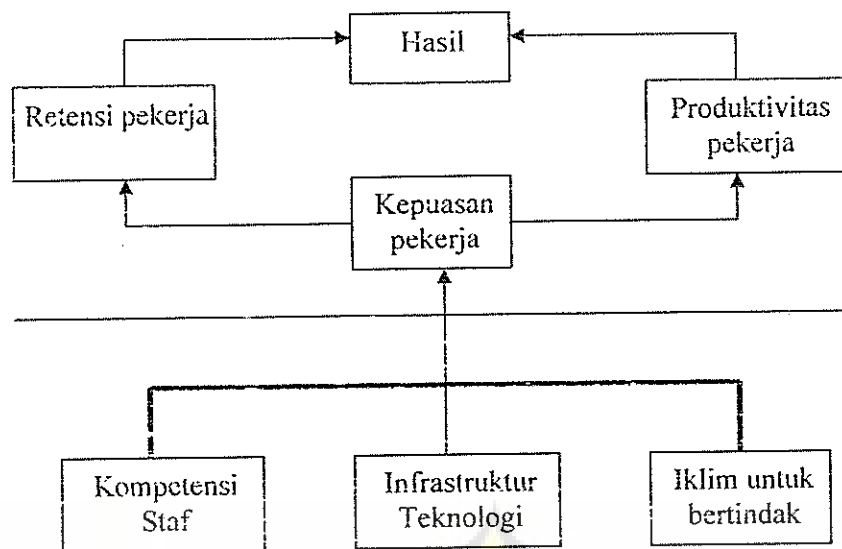
Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan barang yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2.4.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, system dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-*

worker, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor system dan organisasi. Pada Balanced Scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam 3 perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam 3 perspektif Scorecard yang pertama. Berikut adalah kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan





Gambar 2.3 Kerangka kerja perspektif pembelajaran Dan pertumbuhan

Kepuasan pekerja

tujuan keputusan kerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas pra kondisi bagi meningkatnya produktifitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survey tahunan atau rutin dimana presentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak disurvei setiap bulan.

Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

Produktivitas

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya, selain itu produktivitas dapat diartikan sebagai ukuran tingkat efisiensi, eektivitas dan kualitas dari tiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan (*out put*) dengan tiap sumber daya yang digunakan (*in put*). Sumber daya itu dapat terdiri dari tanah, bahan baku, pabrik, mesin peralatan, jasa manusia, dan sebagainya. Dari pengertian yang telah disebutkan di atas diketahui bahwa produktivitas dapat diartikan sebagai tingkat ukuran efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dapat diartikan sebagai penghematan dalam penggunaan sumber-sumber daya dalam kegiatan produksi atau dalam kegiatan organisasi. Sedangkan efektivitas dapat diartikan ukuran kegiatan yang menggunakan sumber-sumber daya dan mutu yang dihasilkan. Apabila hasil kegiatan yang menggunakan sumber-sumber daya itu besar dan mutu yang dihasilkan baik, maka pekerjaan atau kegiatan itu dilakukan dengan efektivitas tinggi.

Penggabungan pengertian dari efisiensi dan efektivitas dapat diperoleh pengertian tentang produktivitas:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan keluaran}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber daya}}$$

Dari semua sumber-sumber daya yang ada, manusia memegang peranan yang sangat penting, karena alat produksi dan teknologinya merupakan hasil karya dan dikerjakan manusia. Produktivitas manusia atau tenaga kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor yang lain seperti motivasi, keterampilan, disiplin, pendidikan, dan lain-lain.

Pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari. Produktivitas penting sekali karena pendapatan nasional banyak diperoleh dengan meningkatkan keefektifan mutu tenaga kerja dibandingkan dengan modal dan penambahan kerja.

2.5 Strategi Map (Peta Strategi)

Strategi map adalah suatu gambaran mengenai kerangka kerja bagi tujuan perusahaan yang meliputi keempat area yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi map memfokuskan pada hal-hal yang pada umumnya kabur antara strategi perusahaan dengan apa yang dilakukan oleh pekerja sehari-hari.

Kunci utama dalam menjalankan strategi adalah dengan memastikan bahwa orang-orang yang berada di dalam kita memahaminya, termasuk didalamnya adalah proses yang penting dan membingungkan, dimana intangible assets harus dinilai sebagaimana tangible assets. Strategi map dapat membantu memetakan bagian yang sulit ini. Menurut Kaplan dan Norton pemetaan tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan strategi map karena:

1. strategi map memberikan para pekerja gambaran yang jelas mengenai kegiatan pekerja mereka dengan strategi perusahaan secara keseluruhan, sehingga memungkinkan mereka bekerja secara teratur dan saling melengkapi untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan
2. strategi map mampu mendeskripsikan tujuan dari peningkatan pendapatan, konsumen yang ditargetkan dimana pertumbuhan pendapatan akan terjadi, value proposition yang akan membuat konsumen untuk melakukan lebih banyak kegiatan bisnis, serta investasi pada manusia dan system yang diperlukan
3. strategi map menunjukkan bagaimana hubungan sebab akibat yang terjadi, dimana dapat dipantau pertumbuhan bagian tertentu, yang akan menciptakan output yang akan diinginkan.

Strategi map atau peta strategi adalah sebuah logika dan arsitektur komprehensif untuk menjelaskan strategi. Untuk memandu proses pemetaan strategi, perlu dipahami premis-premis penting suatu strategi

yang selaras dengan ide Balanced Scorecard. Kerangka ini memberikan dasar bagi pendisainan sebuah Balanced Scorecard sebagai dasar bagi strategic management system yang baru. Suatu Balanced Scorecard dimulai dengan deskripsi strategi yang menjelaskan rangkaian sekenario tindakan manajemen dengan beragam aksi dan inisiatif strategi. Satu set hubungan sebab-akibat tema strategi itulah yang dimaksud dengan *strategi map*. Sekenario itu dimulai dengan dimensi keuangan (*financial perspective*). Strategi dalam perspektif keuangan, biasanya merupakan kombinasi antara *growth strategy* dan *productivity strategy*. Lapis berikutnya dari *strategi map* adalah *internal process perspective* yang akan menjelaskan bagaimana proposisi nilai akan dilakukan, seperti, *innovation, value, operational excellence dan good neighbor*. Masing-masing dari empat fondasi ini merupakan *building blocks* suatu strategi perusahaan. Pada lapis akhir, dengan melihat tiga *mapping* sebelumnya, ditentukan kompetensi yang harus dimiliki, yang berarti harus diinvestasikan atasnya, untuk menjamin tercapainya outcomes dari masing-masing tema strategi tiap perspektif. Begitu pula dengan teknologi yang harus disediakan serta kultur apa (*climate for action*) yang diperlukan organisasi agar mampu mengeksekusi strategi.

Adapun langkah-langkah yang diperlukan dalam pembuatan strategi map adalah sebagai berikut:

1. Mengklarifikasikan visi dan misi perusahaan

2. Memerinci tujuan dari keempat perspektif Balanced Scorecard untuk mewujudkan visi dari perusahaan

a. Finansial

Menyeimbangkan pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan produktivitas.

b. Pelanggan

Memberikan perbedaan antara perusahaan dengan para kompetitornya. Value proposition yang dapat dipilih seperti operational excellent, customer intimacy, atau product leadership.

c. Bisnis internal

Mengidentifikasi proses inovasi, hubungan konsumen, serta operasional yang mendukung tujuan perspektif konsumen dan financial

d. Pembelajaran dan pertumbuhan

Mendefinisikan keahlian serta budaya perusahaan yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan

Tabel 2.3 contoh strategi map

Visi :
Misi :
Sasaran :
Tema strategis :

Perspektif Finansial			
Ukuran	Tujuan	Sasaran/target	Terukur
ROI			
ROE			
Profit margin			
Tingkat perputaran piutang	Meningkatkan investasi		
Tingkat perputaran aktiva	Mencapai profitasi usaha		
Perspektif Pelanggan			
Ukuran	Tujuan	Sasaran/target	Terukur
Survei kepuasan berdasarkan:	Meningkatkan kualitas pelayanan		
Produk			
Harga	Meningkatkan keandalan proses		
Promosi			
Distribusi			
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Ukuran	Tujuan	Sasaran/target	Terukur
Pengukuran waktu proses:	Meningkatkan inovasi kualitas pelayanan		
Inovasi			
Produksi	Meningkatkan keandalan proses pelayanan		
Layanan prima jual			
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
Ukuran	Tujuan	Sasaran/target	Terukur
Kepuasan pekerja	Meningkatkan produktifitas SDM		
Retensi pekerja			
Produktifitas	Mewujudkan kesetiaan dan dedikasi dari para pekerja		
Pekerja			

2.6 Langkah-Langkah Membangun *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah dalam membangun sebuah *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut (Yuwono, Hal.82, 2003):

1. Membangun konsesus atas pentingnya perubahan manajemen
Untuk mendapatkan daya dorong yang memadai bagaimana proses implementasi *Balanced Scorecard* akan mendapat hasil

maksimal maka isu tentang perubahan manajemen harus ditempatkan di awal proses. Tujuannya adalah agar *Balanced Scorecard* dipandang sebagai sasaran manajemen yang akan mengubah system dan proses manajemen secara mendasar.

2. Pembentukan tim proyek *Balanced Scorecard*

Proses pengembangan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu, sangat penting untuk secara khusus membahas siapa yang berpartisipasi dan kapan. Tim harus terdiri dari pada manajemen level atas yang memahami secara keseluruhan permasalahan perusahaan dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi proyek.

3. Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangannya dan peran perusahaan

Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsesus berbagai karakteristik dan persyaratan industri dan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran perusahaan saat ini.

4. Menentukan unit atau SBU

Menurut M. Graham B (1996) dalam hal Scorecard dimulai dari level korporat (*top down approach*) penyusunan Scorecard dimulai oleh CEO untuk mengembangkan satu set *Scorecard* makro bagi keseluruhan organisasi. Dalam kasus perusahaan

besar atau korporat, proses inisialisasi *Scorecard* harus bekerja dengan baik pada tingkat *Strategy business unit* (SBU).

5. Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada

Tahap berikutnya adalah mengevaluasi system pengukuran yang digunakan organisasi atau perusahaan saat ini. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam “*putting the BSC to work*” (*Harvard Business Review*, Sep/Okt 1993), pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang (*balanced*), mereka terialu terfokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan.

6. Merumuskan/mengkonfirmasi visi dan konsesus atas tujuan-tujuan strategi perusahaan

Dalam praktiknya, ada yang memisahkan pengertian visi dan misi. Sebaliknya, ada pula yang menganggap sama. Dalam hal disamakan, maka baik visi dan misi digambarkan sebagai animasi dan rel yang akan dicapai dimasa mendatang oleh perusahaan. karena model *Balanced Scorecard* berdasarkan pada visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan bersama nyata-nyata eksis.

7. Merumuskan berbagai perspektif

Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun Scorecard finansial, pelanggan, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadai, dimungkinkan pula untuk menambahkan perspektif lain seperti perspektif karyawan atau manusia.

8. Merinci visi pada tiap-tiap perspektif dan merumuskan seluruh sasaran strategis

Tujuan langkah ini adalah untuk menerjemahkan visi kedalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan dengan demikian akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan ciri unik dari model dan metode ini.

9. Mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan

Langkah ini berarti berpindah dari deskripsi dan strategi-strategi yang diuraikan diatas ke diskusi dan penetapan apa yang dibutuhkan visi untuk berhasil dan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh besar dalam hasil.

10. Mengembangkan tolak ukur, identifikasi penyebab & dampak dan membuat keseimbangan

Pada langkah ini kita mengembangkan tolak ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja kita. Menspesifikasi dan

menyusun prioritas untuk tolak ukur yang terlihat lebih relevan, yang bisa diawasi dan memadai.

11. Mengembangkan top level *Scorecard*

Untuk memfasilitasi implementasi, sebelum masuk kedalam pengembangan *Scorecard*, semua orang dalam organisasi perlu berpola pikir efisien dalam beberapa hal yang dikerjakan dan dipikirkan dan perlu mendapatkan persetujuan dari pihak-pihak terkait.

12. Merinci *Scorecard* dan tolak ukur oleh unit organisasi

Berdasarkan tolak ukur dan organisasi, *Scorecard* tingkat tinggi dan tolak ukur diuraikan dan dilaksanakan keunit-unit organisasi tingkatan yang lebih rendah. Jika organisasi terlalu datar dan kecil sehingga semua orang bisa mengetahui pengaruh *Scorecard* tingkat tinggi terhadap pekerjaannya maka biasanya tidak diperlukan lagi perincian *Scorecard*.

13. Merumuskan sasaran

Tiap-tiap tolak ukur yang digunakan harus memiliki sasaran. Suatu perusahaan membutuhkan sasaran jangka pendek dan panjang sehingga ia akan memeriksa bagiannya secara kontinyu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan pada waktunya.

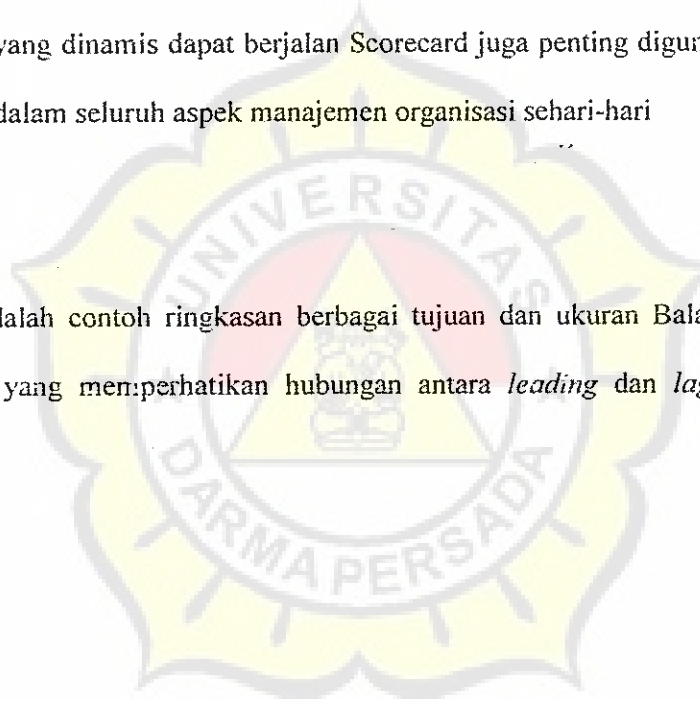
14. Mengembangkan rencana tindakan/kegiatan

Menspesifikasi langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini harus mencakup orang-orang yang bertanggung jawab dan skedul untuk laporan sementara dan terakhir

15. Implementasi Scoracard

Untuk memelihara konsistensi pada Scorecard, diperlukan basis yang kontiyu agar fungsinya sebagai alat manajemen yang dinamis dapat berjalan Scorecard juga penting digunakan dalam seluruh aspek manajemen organisasi sehari-hari

Berikut adalah contoh ringkasan berbagai tujuan dan ukuran Balanced Scorecard, yang memperhatikan hubungan antara *leading* dan *lagging indicator*.



Tabel 2.4 contoh Balanced Scorecard

Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	
	(Lag indicator)	(Lead Indicator)
Finansial F1 - Peningkatan pengembalian F2 - Memperluas bauran pendapatan F3 - Mengurangi struktur biaya	Pengembalian investasi Pertumbuhan pendapatan Perubahan biaya jasa Deposito	Bauran pendapatan
Pelanggan P1 - Meningkatkan kepuasan pelanggan atas produk dan pekerja kita P2 - Meningkatkan kepuasan purna jual	Pangsa segmen Retensi pelanggan	Kedalaman hubungan Survei kepuasan
Internal I1 - Memahami pelanggan kita I2 - Menciptakan produk inovatif	Penghasilan produk baru	Siklus pengembangan produk
I3 - Lintas jual produk I4 - Pindahkan pelanggan ke saluran distribusi yang <i>cost-effective</i> I5 - Meminimalkan problem operasional I6 - Pelayanan responsif	Rasio lintas jual Perubahan bauran saluran distribusi Tingkat kesalahan pelayanan Permintaan waktu penyelesaian	Waktu bersama konsumen
Pembelajaran P1 - Mengembangkan keterampilan strategis P2 - Menyediakan informasi strategis P3 - Menyesuaikan tujuan personal	Kepuasan pekerja penghasilan per pekerja	Rasio strategic job coverage Rasio ketersediaan informasi strategis Kesesuaian tujuan personal

2.7 Aspek Teknologi Informasi Dalam Implementasi Balanced Scorecard

Dalam perkembangan dan kemajuan teknologi sekarang ini, teknologi informasi (TI) sudah menjadi kebutuhan masyarakat dan organisasi dalam upaya memaksimalkan efisiensi dan efektivitas. Dalam realitasnya, semua

bentuk turunan TI telah menjelma (dan terus akan berkembang) dan menyatu dalam sistem dan pola kerja individu maupun organisasi. Pengambilan keputusan penting yang cepat membutuhkan dukungan sistem TI, baik sebagai sarana akuisi dan penyedia data, *decision support*, maupun *executive information system*. Dalam lingkungan yang kian turbulen, perubahan strategi maupun taktik bisnis amat membutuhkan dukungan sistem informasi yang mampu secara cepat dan akurat mengkomunikasikan semua peta perubahan persaingan maupun kebijakan-kebijakan baru perusahaan agar seluruh pegawai perusahaan memahaminya dan mengambil langkah-langkah tertentu sesuai bidang tugasnya.

Dalam konteks ini, TI yang diimplementasikan pada *Balanced Scorecard* harus dapat dikembangkan dari (sebagai) saranan proses eksekusi strategis ke implementasi sistem pengendalian manajemen dalam bentuk yang lebih operasional. Ini berarti sistem TI harus diarahkan ke isu-isu yang berhubungan dengan keseimbangan antara sistem pengukuran manual dan otomatis, keseimbangan antara biaya pengukuran dan penggunaan pengetahuan tentang apa yang diukur, dan mempercayakan para karyawan tentang arus operasi dengan pembuatan keputusan yang didasarkan pada berbagai tolak ukur baik keuangan dan non keuangan dalam sistem pengendalian manajemen baru yang berbasis *Scorecard*.

Model *Balanced Scorecard* hanya menyediakan suatu struktur yang mengekspresikan visi dan strategi perusahaan dalam bentuk sasaran dan tolok ukur yang kongkret. Perusahaan tetap menghadapi tantangan yang cukup besar dalam membangun suatu sistem terutama untuk mengumpulkan informasi yang relevan dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada para karyawan dan partner. Dalam rangka memperoleh perubahan sikap yang diinginkan, informasi juga harus:

- a. Disajikan dalam gaya yang komunikatif – dalam bentuk angka, gambar, diagram atau multimedia yang memfasilitasi *overview*
- b. Di sajikan dalam lingkungan yang bersahabat dalam penggunaanya – cara mencerna yang sederhana dan familiar
- c. Mudah diakses – orang yang membutuhkan informasi harus bisa mendapatkannya dimana pun ia berada
- d. Dikumpulkan dan diukur dalam biaya yang efektif – berbagai tolok ukur data yang *soft* sering memerlukan instrument-instrumen pengukuran baru. Biaya pengukuran tidak boleh melebihi penggunaan tolok ukur.

Solusi-solusi TI yang dapat diperimbangkan penggunaannya bersama *Balanced Scorecard* terdiri dari tiga kategori utama. Masing-masing kategori merepresentasikan tiga level pemanfaatan yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut:

a. *Interface* penggunaan

Suatu gaya dalam mempresentasikan data dan memungkinkan adanya perbandingan diantara unit-unit sepanjang waktu. Bentuknya mirip dengan panel instrument. Sistem seperti ini bisa didasarkan atas data dari beberapa sumber yang berbeda, baik dari sistem manual maupun otomatis. *Interface* penggunaan berarti bahwa data siap diakses dan disajikan dalam gaya yang bersahabat atau mudah dilaksanakan penggunaannya. Harus ada suatu database, namun aplikasi-aplikasinya dapat dikembangkan dengan peralatan-peralatan PC sederhana seperti Visual Basic, Excel, Lotus Notes, Delphi, HTML, dll.

b. Sistem informasi eksekutif

Disamping bentuk persentasi, sistem tersebut melengkapi kumpulan data otomatis dari berbagai sistem lain yang telah siap. *Scorecard* yang lebih baik dari persiapannya memiliki sejumlah besar system informasi manajemen diilhami oleh *Balanced Scorecard*. Solusi seperti ini juga memungkinkan terjadinya penyebaran yaitu pengguna dapat mempelajari data yang ada untuk menemukan mengapa angka-angka yang ditunjukkan dalam *Scorecard* dikembangkan dalam suatu cara tertentu. Disini, teknologi *web* dapat membuka kemungkinan-kemungkinan baru. Salah satu tekniknya menggunakan OLAP (*On-Line Analytical Processing*). Dengan OLAP data dapat diakses dalam format

multidimensi yang serupa dengan *spreadsheet* biasa tetapi dalam bentuk lebih dari dua dimensi. Kalkulasi statistic kemudian dilaksanakan untuk memberikan gambaran tentang berbagai kecendrungan dan kemungkinan.

c. Model-model simulasi

Disini kita dapat memproyeksikan *Scorecard* perusahaan kemasa depan atau meniru efek-efek perubahan dalam berbagai tolak ukur. Disini kita akan berusaha mengekspresikan ide-ide kita dalam model-model dan alat-alat tertentu. Saat ini ada bermacam-macam sarana dalam menggunakan alat-alat simulasi dengan *Balanced Scorecard*, contohnya *software Ithink* dan *powersim* yang didasarkan pada system berfikir dan dapat diintegrasikan dengan bagian-bagian konsep *balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *Ithink* yang berdasar pada bahasa modelling sederhana, kita dapat membuat model-model simulasi dan peta-peta visual. Program tersebut bisa menstruktur dan mengontrol sistem multidimensional yang kompleks. Tanpa pertolongan computer, perusahaan akan sulit mengontrol sebuah system dan memperoleh pemahaman menyeluruh tentang bagaimana ia bekerja berkenaan dengan hubungan sebab akibat internalnya. Program simulasi memperjelas dan menggambarkan secara khusus bagaimana suatu tindakan yang diambil berpengaruh pada berbagai variabel yang ada didalam sistem. Contoh soft ware BSC adalah *Pb View*, yang dapat

secara jelas dilihat pada lampiran konfigurasi aplikasi BSC dengan indicator berupa warna.

Solusi-solusi TI yang telah kita temukan merupakan generasi pertama. Masalah penyediaan data dari system informasi manajemen (generasi kedua) dalam bentuk *Scorecard* adalah masalah desain laporan dan bagaimana memastikan kualitas data yang tidak ditemukan didalam sistem-sistem yang ada. Sejauh ini, kita hanya melihat beberapa saja solusi generasi ketiga seperti yang dijelaskan diatas. Kesulitan-kesulitan dalam menciptakan sistem-sistem baru yang diperlukan tercakup dalam dua kategori, yaitu:

- a. Kombinasi sumber data yang berbeda-beda
Masalah ini sama dengan aspek-aspek logis data, kemudahan dimengerti, frekuensi kumpulan data, dan sebagainya dan sama dengan kesesuaian teknis antara berbagai sistem komputerisasi
- b. Pengumpulan nilai-nilai data melalui hierarki-hierarkinya
Isunya disini adalah bahwa banyak nilai yang diukur dalam *Scorecard* tidak dapat digunakan untuk penjumlahan aritmetika sederhana, atau bahwa kumpulan nilai menjadi tidak berarti dari perspektif manajemen.