

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi dirumuskan untuk menggolongkan berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena manajemen strategik merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi organisasi.²²

Perumusan strategi dan penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah operasional dipenuhi dengan rangkaian pengambilan keputusan strategik. Suatu keputusan dikatakan sebagai keputusan strategik jika memenuhi syarat berikut ini:²³

- 1) Keputusan tersebut mencakup beberapa bagian organisasi atau keseluruhan komponen organisasi.

²²Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hal.72

²³Ibid., hal. 73

- 2) Keputusan tersebut memerlukan pemerolehan dan pengalokasian sumber daya yang cukup besar (baik sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik).
- 3) Keputusan tersebut berdampak jangka panjang ke masa depan.

2.1.2 Strategi Badan Amil Zakat

Tampaknya, pendekatan lama yang cenderung menunggu bola sudah tidak tepat lagi diterapkan saat ini. Sikap menunggu bola, yaitu menunggu ada kelebihan dana kemudian baru berpikir, akan menimbulkan kontradiksi sasaran dan manfaat pendayagunaan. Disinilah letak pentingnya BAZ sedari awal menciptakan strategi sebagai dasar referensi organisasi, anggaran, sistem, pengukuran, kinerja, penetapan sasaran, pemilihan jenis usaha, program kerja harian pegawai amil dan lainnya.²⁴

Strategi yang baik mencerminkan BAZ memiliki kemampuan teknis ilmiah yang tinggi untuk mencapai tujuannya. Dengan berfokus pada strategi, BAZNAS akan mengetahui bagaimana cara menyelamatkan dirinya agar eksis dalam mendayagunakan dana masyarakat di masa depan.

Ada lima poin pola pengembangan yang harus diakomodasikan ke dalam strategi sebelum strategi itu sendiri dirumuskan sebagai berikut:²⁵

²⁴ Muhammad Muflih, Op. Cit., hal. 141

²⁵ Ibid.

1) Pengenalan masalah

Menanggulangi permasalahan sosial di suatu tempat, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah mengenali persoalan. Solusi tidak akan berguna bila persoalan tidak dikenali terlebih dahulu. Persoalan muncul karena ada penyebab yang mengakibatkan dampak. Permasalahan sosial yang umumnya sangat mencolok di daerah adalah kurang diperhatikannya kesejahteraan bagi masyarakat miskin dan kesenjangan sosial.

2) Penciptaan peluang usaha bagi mustahik

Menciptakan peluang usaha bagi para mustahik membutuhkan analisis keputusan yang tepat. Dengan analisis ini, BAZ daerah dapat menentukan prioritas apa yang memiliki tingkat kemaslahatan yang penting. Pemilihan prioritas didasarkan pada rasio peluang, rasio harapan dan rasio kemampuan, baik dalam bentuk tersedianya dana maupun kapabilitas mudharib, teknik ini berguna dalam mengurangi dampak negatif keresahan sosial.

3) Mengembangkan usaha produktif

Kegiatan industri kecil di daerah yang potensial menyerap tenaga banyak kerja meliputi pengelolaan barang produksi, pengelolaan limbah, pemanfaatan sumber daya alam dan pendistribusiannya. Hal ini dapat dijadikan kebijakan yang ditujukan untuk mencapai sasaran pembangunan, yaitu meningkatnya produktivitas masyarakat kecil, meningkatnya

lapangan kerja dan terciptanya semangat pembentukan iklim SDM yang kreatif. Dengan menyediakan usaha produktif bagi masyarakat mereka dapat mengembangkan ekonomi keluarga mereka sendiri.

4) Membuat jaringan pengusaha kecil

Industri kecil berbasis syari'ah harus solid bila tidak ingin tergilas zaman. Yang dibutuhkan adalah hadirnya asosiasi ekonomi industri kecil berbasis syari'ah pula. Asosiasi ini disesuaikan dengan ragam jenis industri yang digeluti.

Asosiasi ini bisa berbentuk koperasi syari'ah maupun juga jaringan ekonomi syari'ah. Bila asosiasi ini bergerak di bidang agroindustri, dapat berupa koperasi dan JES yang bergerak agroindustri pula. Asosiasi ini akan berperan dalam mengokohkan *bargaining position* pengusaha-pengusaha kecil, baik dalam bentuk jaringan bisnis advokasi maupun pertukaran informasi.

5) Memanfaatkan peran Bappeda

Selaras dengan semangat otonomi daerah, maka desentralisasi untuk mengembangkan industri kecil akan berhasil bila dibarengi dengan penguatan peran serta masyarakat. Bappeda harus menciptakan perencanaan strategis bagi berkembangnya bisnis sektor ini. Bappeda perlu juga bekerja sama dengan BAZ daerah untuk membicarakan soal kontribusi zakat, sedekah dan

dana sosial lainnya yang dapat dialokasikan untuk pengembangan investasi.

2.2 Konsep Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain:²⁶

- a) Stoner menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
- b) Bernadin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- c) Handoko menyatakan bahwa kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- d) Prawiro Suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu

²⁶ Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2006, hal. 121

tertentu.²⁷ Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan atau kelompok terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan faktor ekstern berupa peraturan-peraturan pemerintah, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar serta konsumen (pelanggan). Kemudian untuk pelaksanaan hasil pekerjaan atau prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.²⁸

Kinerja perusahaan maupun lembaga dapat diketahui dengan proses pengukuran atas evaluasi kinerja. Keberhasilan kinerja perusahaan adakalanya yang diukur melalui kondisi keuangan perusahaan dalam memaksimalkan laba dan ada pula yang melalui pangsa pasar (market value) yang dikuasai. Evaluasi kinerja yang komprehensif adalah pengukuran kinerja dengan menganalisis faktor

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., hal. 121-122

internal dan eksternal perusahaan. Hal ini pula mencakup segala fungsi kegiatan dalam manajemen.

2.2.2 Strategi Peningkatan Kinerja Badan Amil Zakat

Menurut Yusuf al-Qardhawi dalam Didin Hafidhuddin menyatakan bahwa zakat itu harus dikelola oleh amil (lembaga) yang profesional, amanah, bertanggung jawab, memiliki pengetahuan yang memadai tentang zakat dan memiliki waktu yang cukup untuk mengelolanya (misalnya untuk melakukan sosialisasi, pendataan muzakki dan mustahik, penyaluran yang tepat sasaran dan pelaporan yang transparan).²⁹

Sejalan dengan hal di atas, menurut Muhammad Muflih dalam rangka memperbarui kinerja Lembaga Amil Zakat, maka dirumuskanlah *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.³⁰

1. Perspektif keuangan

Pada perspektif keuangan terkait dengan bagaimana BAZNAS dalam meningkatkan pendapatan. Usaha-usaha yang dilakukan BAZNAS dalam hal ini antara lain:

- a) Meningkatkan pendapatan usaha yang berasal dari bagi hasil keuntungan mustahik dan bagi hasil keuntungan perusahaan.

²⁹ Didin Hafidhuddin, *The Power of Zakat: Studi Perbandingan Pengelolaan Zakat Asia Tenggara*, cetakan I, Malang: UIN Malang Press, 2008, hal. 97

³⁰ Muhammad Muflih, *Op. Cit.*, hal. 148-150

- b) Melakukan ekspansi pengumpulan ZIS melalui penambahan jumlah unit pengumpulan, pembukaan pelayanan digital lewat SMS, bank, internet dan penyediaan jasa penghitungan dan konsultasi zakat.

2. **Perspektif *costumer* / pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan berkaitan dengan bagaimana seharusnya BAZNAS melayani muzakki dan mustahik. Usaha-usaha yang harus dilakukan BAZNAS antara lain:

- a) Menumbuhkembangkan dakwah sosial melalui berbagai media maupun secara langsung kepada masyarakat dengan tujuan agar terciptanya peningkatan kesadaran masyarakat ber-*ukhuwah islamiyah* dalam pemikiran, amal dan sosial-ekonomi.
- b) Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS sebagai pusat pengembangan ekonomi umat.
- c) Meningkatkan mutu pelayanan dengan mengedepankan aspek kepuasan muzakki.

3. **Perspektif proses bisnis/*intern***

Perspektif proses bisnis (perspektif pendayagunaan) merupakan usaha BAZNAS untuk mengentaskan kemiskinan secara adil, tepat dan cepat melalui pendayagunaan terhadap hal-hal yang seharusnya diunggulkan. Usaha-usaha yang dilakukan:

- a) Membuka penyaluran konsumtif seperti pengadaan sembako, beasiswa, biaya pengobatan dan uang tunai dengan persyaratan:
 - 1) Keberadaan data mustahik delapan asnaf, yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqab, sabilillah dan ibnu sabil.
 - 2) Mendahulukan orang-orang yang paling tidak berdaya memenuhi kebutuhan dasar secara ekonomi dan sangat membutuhkan santunan.
 - 3) Mendahulukan mustahik dalam wilayah masing-masing.
- b) Menyediakan lapangan usaha yang menguntungkan bagi mustahik yang telah dilatih berdasarkan investasi berbagi keuntungan dan kerugian (mudharabah) dan pinjaman sukarela (qardh) dengan dukungan pembinaan, pemantauan dan pengawasan.
- c) Membentuk perusahaan yang mampu menghimpun dana dan menginvestasikannya ke dalam kegiatan produktif berdasarkan investasi berbagi laba dan rugi untuk kesejahteraan *mustadh'afin*.

4. **Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menyangkut tentang bagaimana BAZNAS menjamin kemampuannya untuk berubah, berkembang dan bermanfaat dengan cara:

- a) Meningkatkan profesionalisme lembaga.

- b) Melakukan penelitian secara berlanjut pada bidang kelembagaan BAZNAS, ekonomi umat, fiqih muamalah dan perilaku konsumsi masyarakat. Kemudian menjadikan hasil penelitian tersebut sebagai referensi utama untuk pembuatan program.
- c) Mengembangkan potensi ekonomi lokal yang mengandung keunggulan kompetitif untuk dipasarkan ke dalam dan luar negeri.
- d) Mengembangkan kerja sama antar- BAZNAS dan berbagai lembaga ekonomi umat lainnya untuk pelembagaan program bisnis dan program pertukaran informasi, hasil penelitian dan pengalaman.
- e) Membuka saluran partisipasi masyarakat luas untuk ikut memberikan masukan pemikiran dan materi dalam pengembangan program, organisasi dan saluran partisipasi untuk ikut memiliki aset perusahaan melalui instrumen *musyarakah* dan *mudharabah*.

2.3 Undang-undang tentang Pengelolaan Zakat

Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna, zakat harus dikelola secara melembaga sesuai dengan syari'at islam, amanah, kepastian hukum, kemanfaatan, keadilan, terintegrasi dan akuntabilitas sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat.

Selama ini pengelolaan zakat berdasarkan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat dinilai sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan kebutuhan hukum dalam masyarakat sehingga perlu diganti dan lahir Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 sebagai pengganti Undang-Undang tersebut.

Dalam upaya mencapai tujuan pengelolaan zakat, dibentuk Badan Amil zakat Nasional (BAZNAS) yang berkedudukan di ibu kota negara, BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/ kota. BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri. BAZNAS merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional.

Untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ). Pembentukan LAZ wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. Lembaga Amil Zakat (LAZ) wajib melaporkan secara berkala kepada BAZNAS atas pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit syari'at dan keuangan.

Untuk melaksanakan tugasnya, BAZNAS dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Hak Amil. Sedangkan BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Hak Amil, serta juga dapat dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Berbeda dari Undang-Undang sebelumnya, dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 ini sudah terdapat ketentuan mengenai larangan maupun sanksi yang akan diterima jika ada pihak-pihak yang dengan sengaja melakukan pelanggaran-pelanggaran yang berkaitan dengan pengelolaan zakat, infaq dan shadaqah. Jadi dengan munculnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 ini menjadi penyempurna dari Undang-Undang sebelumnya sekaligus sebagai ujung tombak dalam pengelolaan zakat, infaq dan shadaqah sehingga upaya BAZNAS dalam membantu pemerintah menanggulangi kemiskinan dapat berjalan dengan lancar serta memperoleh hasil yang maksimal.

2.4 Metode *Balanced Scorecard*

2.4.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.³¹

³¹Mulyadi, Op. Cit., hal. 1-2

Mula-mula *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas, yaitu empat perspektif yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis/*intern* serta pembelajaran dan pertumbuhan.³²

Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Sistem manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitikberatkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:³³

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya sebatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif antara lain, costumers, proses bisnis/ *intern* serta pembelajaran dan

³²Ibid.,hal. 2-3

³³Ibid.,hal. 18

pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang digunakan untuk memperbaiki kinerja seseorang atau lembaga, yaitu:

A. Perspektif keuangan

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum

digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi. *BSC* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

- 1) Peningkatan *costumer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
- 2) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- 3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return tinggi.

B. Perspektif *costumer*

Perspektif pelanggan menjelaskan bahwa perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus

menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka.

Kinerja eksekutif di perspektif *customer* diukur dengan tiga ukuran, yaitu:

- 1) Jumlah *customer* baru.
- 2) Jumlah *customer* yang menjadi *noncustomer*.
- 3) Ketepatan waktu layanan *customer*.

C. Perspektif proses bisnis/*intern*

Proses ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.

- 1) Inovasi merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk.

Inovasi dapat diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Banyaknya produk-produk baru yang dihasilkan.
 - b. Besarnya penjualan produk-produk baru.
 - c. Lamanya waktu pengembangan dan menjual produk-produk baru jika dibandingkan pesaing.
 - d. Besarnya biaya produk-produk baru.
 - e. Frekuensi selama proses pengembangan produk-produk baru.
- 2) Operasimerupakan tahapan untuk memenuhi keinginan pelanggan dan transaksi jual beli dengan pelanggan. Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai berikut:
 - a. Tingkat kerusakan produk prapenjualan.
 - b. Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia.

- c. Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan.
 - d. Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi.
 - e. Penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya.
- 3) Layanan purnajual merupakan transaksi jual beli produk/jasa, seperti layanan pemeliharaan produk, penggantian suku cadang, perbaikan kerusakan dan sebagainya. Layanan purnajual dapat diukur dari kriteria sebagai berikut:
- a. Jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk.
 - b. Perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang pelanggan.
 - c. Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani.
 - d. Jangka waktu perolehan pembayaran bagi pelanggan yang mencicil.
 - e. Kadar limbah berbau/beracun.

D. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja ini bertujuan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Proses pembelajaran dan berkembang dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

- a. Kemampuan pegawai mencakup tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah pegawai dan tingkat pengembalian balas jasa.

- b. Kemampuan sistem informasi, meliputi ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu perolehan informasi.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Tolak ukurnya meliputi jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta jumlah pegawai yang tahu visi, misi dan tujuan perusahaan.

2.4.2 Desain Strategi menggunakan *Balanced Scorecard*

Tujuan dari setiap sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis secara maksimal. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi, karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Jadi, *Balanced Scorecard* yang berhasil adalah *Balanced Scorecard* yang mampu mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran finansial dan nonfinansial yang terpadu.

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari mengkomunikasikan strategi unit bisnis melalui *Balanced Scorecard* sebagai berikut:³⁴

- a) *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh unit perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama.

³⁴ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*, Jakarta: Erlangga, 1996, hal.128-129

- b) *Balanced Scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang mengizinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan kinerja lokal masing-masing tetapi akan gagal memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan strategis perusahaan.
- c) *Balanced Scorecard* berfokus pada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia.

Untuk membangun *Balanced Scorecard* yang mampu menerjemahkan strategi ke dalam berbagai ukuran, dapat dilihat dari tiga prinsip sebagai berikut :³⁵

1. Hubungan sebab-akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan “jika-maka” (if-then). Sebagai contoh, keterkaitan antara meningkatnya aktivitas pelatihan penjualan kepada para tenaga penjual dengan peningkatan keuntungan dapat ditentukan melalui urutan hipotesa sebagai berikut:

³⁵ Ibid., hal. 130-131

“jika kami meningkatkan pelatihan kepada pekerja mengenai produk, maka mereka akan menjadi lebih mengenal jajaran produk yang dapat dijual. Jika pekerja lebih mengenal produk, maka efektivitas penjualan akan meningkat. Jika efektivitas penjualan meningkat, maka margin rata-rata produk yang dijual akan meningkat.”

Sebuah scorecard yang disusun secara semestinya seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab-akibat seperti itu. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) diantara berbagai tujuan (dan ukuran) di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya. Setiap ukuran yang dipilih untuk Balanced Scorecard harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

2. Faktor pendorong kinerja

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Ukuran itu tidak akan

memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil, mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas dan kepada peningkatan kinerja finansial. Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

3. Keterkaitan dengan masalah finansial

Tujuan peningkatan kinerja unit bisnis tidak akan tercapai bila tujuan mutu, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan pekerja ditetapkan sebagai tujuan akhir.

Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat finansial, seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer gagal mengaitkan program, seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang dan pemberdayaan pekerja dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan menghasilkan kinerja finansial yang handal pada masa yang akan datang. Pada perusahaan-perusahaan seperti itu,

program peningkatan kinerja secara keliru telah dianggap sebagai tujuan akhir. Program-program ini tidak dikaitkan kepada sasaran-sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga kepada kinerja finansial. Akibatnya perusahaan-perusahaan itu akhirnya menjadi kecewa karena program-program perubahan mereka kurang memberi hasil yang nyata. Yang terpenting hubungan sebab-akibat semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan memiliki strategi untuk melakukan peningkatan pendapatannya. Untuk mengkomunikasikan strategi tersebut melalui *Balanced Scorecard*, harus diidentifikasi terlebih dahulu mengenai tujuan finansial yang akan dicapai, misalnya dengan memperluas bauran pendapatan. Secara strategis berarti bahwa perusahaan akan memfokuskan diri kepada basis pelanggan yang ada saat ini, mengidentifikasi para pelanggan yang kemungkinan besar bersedia menjadi pelanggan baru dan kemudian menjual serangkaian produk dan jasa yang diperluas tersebut kepada pelanggan sasaran.

Dengan telah teridentifikasinya tujuan finansial, memperluas bauran pendapatan danproposisi nilai pelanggan baru, maka proses penyusunan *Balanced Scorecard* berfokus pada berbagai aktivitas internal yang mencakup ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial/keuangan, *costumer*, proses bisnis/intern serta proses

pembelajaran dan pertumbuhan harus dikuasai agar strategi tersebut berhasil.

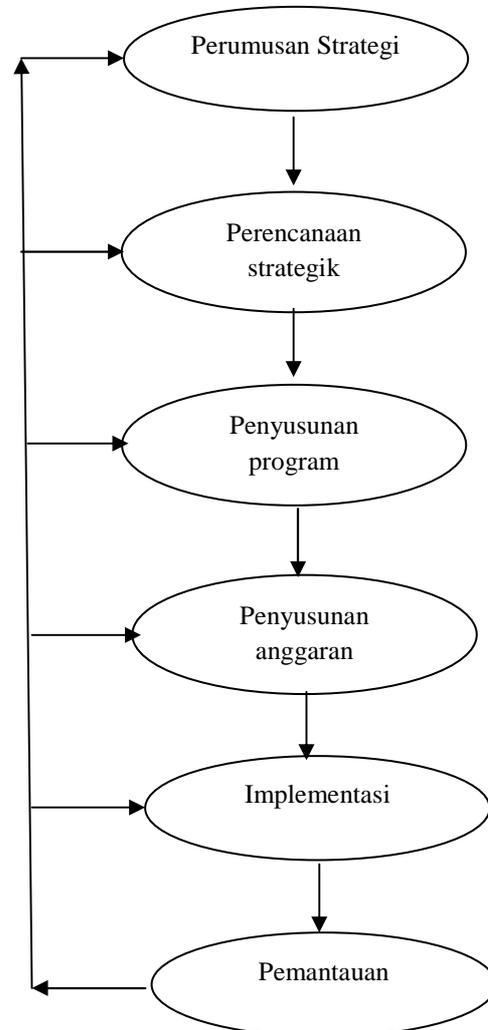
Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam periode tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif.³⁶ Dengan bukti keberhasilan tersebut, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Berikut ini desain strategi menurut metode *Balanced Scorecard*:³⁷

³⁶ Mulyadi, Op. Cit., hal. 5

³⁷ Ibid., hal. 6-9

Gambar 2.1 Perkembangan peran *Balanced Scorecard*

Dalam sistem manajemen strategik



Tahap perencanaan strategik merupakan tahap yang krusial dalam perencanaan kegiatan masa depan perusahaan. Pada tahap ini dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, strategi yang telah dirumuskan pada tahap perumusan strategi diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang mencakup empat perspektif komprehensif, yaitu perspektif

keuangan, *costumers*, proses bisnis/intern, pertumbuhan dan pembelajaran.

Pendekatan *Balanced Scorecard* disamping digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, juga digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang koheren antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain memiliki hubungan sebab akibat. Kekomprensivian dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdampak besar terhadap program perencanaan selanjutnya, yaitu penyusunan program dan penyusunan anggaran. Kedua hal tersebut digunakan untuk menjabarkan lebih lanjut inisistif strategik pilihan berisi rencana jangka panjang dan jangka pendek yang komprehensif dan koheren pula.³⁸

Kemudian pada tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif, yaitu keuangan, *costumers*, proses bisnis/intern serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.³⁹

³⁸ Mulyadi, Op. Cit., hal. 7-9

³⁹ Ibid., hal. 5-6