

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENTERJEMAH STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

Yuliana Purnawiranti
purnawirantiyuliana@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out and to analyze implementation of balanced scorecard as a tool for strategic translator and performance assessment of company. The research method has been done by using qualitative method, because this research is not meant to prove a hypothesis but it is meant to explore facts and conditions which occur during the research. Based on the research result it has been found, the presence of the balanced scorecard method which is reviewed from a financial perspectives has shown the good result of financial performance since profit increases every year, it can be reviewed from customer perspectives can be stated quite good because the taste of Japanese food has become one of the most popular culinary which are favored by the society, when it is reviewed from the internal business process perspective in which the presence of innovation and operation has shown the performance of the company is excellent because the company always makes innovation every year by introducing a new menu, when it is reviewed from the growth and learning perspective shows the condition of the performance of the company is quite good because can enhance the quality of the employees. Based on the result of the research, it can be concluded that the balanced scorecard can provide clear performance assessment, measurable, well-planned and coherent in realizing the vision, the mission and the goal as well as the company's strategy so some improvements can be done. In order to make the balanced scorecard method can be implemented properly on the company, a commitment from the top management and the underlying management and the drafting team is required in translating the performance assessment system is required.

Keywords: System of Performance Measurement, Strategy Implementation, Perspective of Balanced Scorecard.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat penterjemah strategi dan pengukuran kinerja perusahaan. Metoda penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, karena penelitian ini tidak bertujuan untuk membuktikan suatu hipotesis melainkan bertujuan mengungkap suatu fakta dan keadaan yang terjadi pada saat penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapat, dengan adanya metode *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan hasil kinerja keuangan yang baik karena terjadi kenaikan laba disetiap tahunnya, ditinjau dari perspektif pelanggan dikatakan cukup baik karena cita rasa makanan jepang menjadi salah satu kuliner yang di gemari oleh masyarakat pada saat ini, ditinjau dari perspektif proses bisnis internal yaitu adanya inovasi dan operasi menunjukkan kinerja perusahaan yang sangat baik karena setiap tahun perusahaan selalu berinovasi dengan mengeluarkan menu baru, ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kinerja perusahaan yang cukup baik karena dapat meningkatkan kualitas para pegawainya. Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya metode *balanced scorecard* dapat memberikan ukuran kinerja yang jelas, terukur, terencana dan koheren dalam mewujudkan visi, misi, tujuan serta strategi perusahaan sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan. Agar metode *balanced scorecard* dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan maka diperlukan komitmen dari manajemen puncak serta manajemen dibawahnya dan dibentuk tim penyusun dalam menerjemahkan sistem pengukuran kinerja.

Kata kunci: Sistem Penilaian Kinerja, Implementasi Strategi, Perspektif Balanced Scorecard.

PENDAHULUAN

Dunia bisnis di era perdagangan global mengalami pergerakan yang sangat ekstrim. Perubahan cara pandang pelaku bisnis terhadap dunia usaha dan persaingan pun mengalami suatu perubahan. Saat ini, kekuatan utama perusahaan dalam persaingan bisnis tidak hanya bertumpu pada sumber daya alam dan sumber daya manusia saja, melainkan juga bertumpu pada perkembangan teknologi informasi. Hanya beberapa perusahaan yang menguasai teknologi informasi dengan maksimum yang mampu bertahan bahkan berkembang di tengah ketatnya persaingan bisnis di pasar bebas. Dalam rangka menghadapi intensitas persaingan bisnis yang meningkat secara pesat dan kompetitif sehingga memacu para pebisnis untuk terus berusaha merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka agar memenangkan persaingan tersebut. Kemenangan itu di tentukan oleh keberhasilan dan kesuksesan dalam memanfaatkan skala ekonomis di dalam usahanya, tidak hanya skala ekonomis tetapi pengukuran kinerja juga menjadi suatu komponen yang penting bagi pihak manajemen, sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan serta perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi-informasi di himpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan di pertanggung jawabkan.

Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan dengan ukuran yang komprehensif sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Selama ini perusahaan cenderung menggunakan pengukuran kinerja yang lebih terfokuskan pada sisi keuangannya saja, mereka tidak tahu bahwa pengukuran kinerja dengan sistem tersebut menyebabkan perusahaan memperoleh keuntungan dalam jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Maka dari itu untuk memaksimalkan kondisi tersebut diperlukan suatu pengukuran kinerja yang baru dengan ukuran komprehensif yang berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang.

Pengukuran tersebut terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang disebut dengan *balanced scorecard*, dapat di ketahui bahwa *balanced scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis perusahaan kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced scorecard* di pandang cukup komprehensif (penilaian secara terukur, terencana, dan menyeluruh), karena menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan memperluas kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dipacu untuk lebih memperhatikan dan melaksanakan upaya-upaya untuk mewujudkan kinerja keuangan yang lebih baik lagi.

Metode *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton memberikan kontribusi bagi para pihak manajemen untuk dapat melakukan penilaian terhadap performa perusahaannya yang tidak hanya berdasarkan pada perspektif keuangannya saja namun juga dapat melalui perspektif-perspektif non keuangan agar keberhasilan keuangan yang di wujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan dan menuju pencapaian kinerja optimum. Metode tersebut juga memberikan gambaran bagi pihak manajemen perusahaan agar mampu mengemban tugasnya dalam mewujudkan tujuan perusahaan ke dalam kerangka kerja untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan sebagai suatu ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif.

Berdasarkan latar belakang yang telah di kemukakan diatas, maka penulis ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana suatu metode *balanced scorecard* mampu menjadi suatu metode pengukuran kinerja yang lebih baik agar dapat mengetahui tingkat keberhasilan yang di capai pada perusahaan PT. Inti Selera Asia. Berdasarkan latar belakang maka

rumusan masalah yang dapat di kemukakan oleh penulis yaitu Bagaimana kinerja PT. Inti Selera Asia jika di nilai berdasarkan perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*?

Tujuan penelitian yang ingin di capai oleh penulis dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Inti Selera Asia jika perspektif-perspektif *balanced scorecard* di terapkan dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Lysandra (2009:115) secara umum kinerja dapat di artikan sebagai prestasi yang dapat di capai oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional baik dilihat dari segi keuangan maupun non keuangan.

Menurut Moehariono (2012:96) pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut: (1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya; (2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*); (3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi; (4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:122) secara umum, tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah: (1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*topdown dan bottom up*); (2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi; (3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence* (kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi); (4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:122) manfaat pengukuran kinerja adalah: (1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen; (2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan; (3) Untuk memonitor, mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja; (4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati; (5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; (6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan

pelanggan sudah terpenuhi; (7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; (8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Pengertian *Balanced scorecard*

Menurut Sumarsan (2013:219) konsep *balanced scorecard* merupakan pendekatan baru terhadap manajemen yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh David Norton (CEO pada Nolan Norton Institute 1990, CEO pada Renaissance Solutions, Inc.) dan Robert Kaplan (Harvard Business School). *Balanced scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, serta mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan stratejik perusahaan.

Konsep *Balanced scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:01) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

Kartu berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel suatu organisasi dapat diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu dari segi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek serta intern dan ekstern. Jikalau kartu personel suatu organisasi digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan aspek-aspek dari segi keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, dan antara kinerja yang bersifat intern serta kinerja yang bersifat ekstern. Konsep *balanced scorecard* ini terus berkembang sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut. *Balanced scorecard* telah mengalami beberapa evolusi perkembangan atau perubahan yaitu memiliki fungsi sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif, sebagai rerangka perencanaan stratejik dan sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Balanced scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari suatu sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. 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 di gerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting adalah sebagai berikut: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan 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. Keterkaitan yang terakhir, 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 dalam 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; (2) Mengkomunikasikan, mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, *scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus di capai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *scorecard* unit bisnis ke dalam 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 untuk pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengkomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut; (3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, *balanced scorecard* akan memberi dampak terbesar ketika dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Untuk mencapai tujuan finansial, para manajer harus mengidentifikasi tentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran-sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Sasaran ukuran pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. *Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategi yang telah ditetapkan; (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis, proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka 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* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif di tinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Perspektif Pengukuran *Balanced scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) dalam Oktaviani (2013:16) menyatakan bahwa di dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yang di gunakan untuk menilai suatu kinerja perusahaan yang terdiri dari: (1) Perspektif Keuangan (*financial*) yaitu memberikan penilaian terhadap target keuangan yang di capai oleh organisasi secara tepat waktu dan akurat dalam mewujudkan visinya. Tujuannya yaitu agar dapat mengetahui ukuran keuangan yang menunjukkan perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan dengan upaya memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuangan perusahaan serta mengaitkannya dengan berbagai ukuran tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, proses

internal dan para pekerja serta database untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) dalam Sumarsan (2013:222) sasaran perspektif keuangan dibagi menjadi tiga tahap, yaitu: (a) Tahap Pertumbuhan (*growth*) merupakan awal siklus hidup perusahaan yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh agar dapat terus menerus menghasilkan suatu produk dan jasa. Untuk mewujudkan potensi ini, pihak manajemen harus melibatkan sumber daya untuk mengembangkan produk atau jasa baru (berinovasi), mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki sarana infrastruktur dan membangun jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan global, serta berorientasi agar dapat terjalin hubungan yang erat dengan pelanggan; (b) Tahap Bertahan (*sustain stage*) merupakan tahap perusahaan masih melakukan investasi dengan menyeimbangkan tingkat pengembalian yang terbaik dengan cara mempertahankan dan melakukan peningkatan pada pangsa pasar. Tujuannya untuk memperlancar operasional perusahaan dengan cara melakukan perbaikan yang berkesinambungan untuk dapat menetapkan profitabilitas; (c) Tahap Panen / Menuai (*harvest*) merupakan tahap perusahaan ingin menuai terhadap investasinya. Tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk nantinya dapat mengembalikan investasi yang dilakukan pada saat tahap pertumbuhan dan tahap bertahan; (2) Perspektif Pelanggan (*customer*), filosofi manajemen baru saja menjadikan indikator utama dalam menunjukkan peningkatan realisasi pada fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan jadi, apabila pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Apabila suatu hari terdapat kinerja yang buruk maka akan berdampak pada berkurangnya jumlah pelanggan di masa depan meskipun pada saat itu juga kondisi keuangan dalam keadaan stabil. Dalam mengembangkan serta meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan maka perusahaan harus menganalisis minat pelanggan dan segmen pasar serta lebih memperhatikan proses untuk menyediakan produk atau jasa.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton menjelaskan kelompok pengukuran yang terkait yang dapat digunakan oleh semua jenis organisasi yang meliputi perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur. Pengukuran inti ini terdiri dari: (a) Pangsa Pasar (*Market Share*) pengukuran ini mencerminkan bagian yang di kuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada agar dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan; (b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) pengukuran ini mencerminkan suatu cara untuk meningkatkan pangsa pasar dan mempertahankan hubungan yang baik dengan konsumen (c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) pengukuran ini mencerminkan suatu unit bisnis dalam menarik pelanggan baru dan memenangkan bisnis baru dengan cara mengukur banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan yang ada di setiap segmen; (d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) pengukuran ini mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan dengan kriteria kinerja perusahaan agar dapat memberikan umpan balik dalam melayani pelanggan; (e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*) pengukuran ini mencerminkan keuntungan laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk mempertahankan pelanggan tersebut.; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal kritis yang harus di unggulkan perusahaan, sehingga memungkinkan pihak manajemen untuk dapat mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan serta produk dan jasa yang ditawarkan sesuai dengan spesifikasi dan minat pelanggan.

Model ini terdiri dari tiga komponen yaitu: (a) Inovasi adalah suatu proses untuk menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan kemudian menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan dalam bentuk cita rasa, kualitas dan harga; (b) Operasi adalah

suatu proses untuk memproduksi serta mendistribusikan barang atau jasa untuk di berikan kepada customer/pelanggan; (c) Layanan Purna Jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah dilakukannya penjualan produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa; (4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*growth and learn*), Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang. Kaplan dan Norton menjelaskan pembelajaran melebihi daripada pelatihan karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutorial serta menciptakan sebuah kondisi keselarasan yang baik. Tujuannya adalah untuk menghasilkan kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

Kelebihan *Balanced scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:18) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Komprehensif (penilaian secara terukur, terencana, dan menyeluruh), *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks; (2) Koheren (saling berkaitan), *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan semikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan; (3) Seimbang, sasaran strategik harus diarahkan ke dalam empat perspektif secara seimbang yaitu seimbang antara fokus ke proses dengan pembelajaran dan pertumbuhan serta seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar negeri. 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* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard* sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat mewujudkan kinerja keuangan yang optimal dan berjangka panjang.

Faktor-faktor Kegagalan *Balanced scorecard*

Menurut Sumarsan (2013:240) faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: (1) Tidak didefinisikan secara benar dalam metode *balanced scorecard* khususnya perspektif non keuangan; (2) Definisi pengukuran matriks terhadap perspektif non keuangan sangat minim menyebabkan pengukuran yang susah; (3) Adanya negosiasi dalam menentukan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan pada kebetulan para pihak yang berkepentingan dan kemampuan proses perbaikan; (4) Tidak adanya sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen puncak kepada bawahan sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya terjadi; (5) Tidak adanya metode dan sistem perbaikan yang baku dalam penerapan *balanced scorecard*; (6) Kurang mampu

membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dengan perspektif non keuangan.

Visi, Misi dan Strategi

Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik lagi dalam menjalankan strateginya. Strategi tersebut akan terwujud apabila dikaitkan dengan visi, misi dan strategi yang akan di jelaskan sebagai berikut: (1) Visi menurut Budihardjo (2014:70) adalah suatu tujuan akhir yang diinginkan di masa datang atau kemampuan untuk memfokuskan diri pada sasaran akhir yang diinginkan serta mendorong komitmen dalam jangka panjang; (2) Misi menurut Wibisono (2006) dalam Oktaviani (2013:30) adalah pesan yang dirancang untuk mencakup harapan dari seluruh pemangku kepentingan atas kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholders di dalam maupun di luar organisasi tentang beberapa alasan pendirian perusahaan dan arah suatu perusahaan akan dituju; (3) Strategi menurut Mulyadi (2014:148) adalah pola pengerahan dan pengarahan seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan. Strategi dirumuskan untuk menggali berbagai sumber daya perusahaan dan mengerahkannya ke pencapaian visi perusahaan. Dengan strategi yang tepat, seluruh sumber daya perusahaan di kerahkan menjadi kekuatan yang luar biasa besarnya untuk diarahkan ke pencapaian visi perusahaan, sehingga akan menjanjikan pencapaian visi perusahaan.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang restoran jepang PT. INTI SELERA ASIA. Penulis melakukan penelitian dengan cara mengukur kinerja perusahaan menggunakan metoda *balanced scorecard* dengan data periode tahun 2012-2013. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi sasaran objek penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber selain responden yang menjadi sasaran penelitian. Metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh sumber-sumber data tersebut adalah: (1) Survey pendahuluan bertujuan untuk mengetahui gambaran umum dari perusahaan yang akan menjadi objek penelitian, selain itu untuk dapat mengetahui permasalahan yang akan diteliti dan mampu mengidentifikasi pihak-pihak yang dapat memberikan informasi mengenai data-data perusahaan yang dibutuhkan dalam penelitian; (2) Survey lapangan dilakukan dengan cara melakukan kunjungan secara langsung ke dalam objek penelitian untuk memperoleh data yang diinginkan. Pengumpulan data-data ataupun permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan objek penelitian dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: (a) Wawancara yaitu melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berkaitan dengan objek penelitian. Dalam wawancara ini penulis harus teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh narasumber. Pada saat proses wawancara berlangsung penulis membutuhkan *key informan* sebagai sumber informasi, *key informan* disini adalah Bp. Wawan Darmawan selaku *front manager*, Ibu Ari Kartini selaku HRD, Ibu Mustika Veronica selaku *accounting Manager*; (b) Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang secara tidak langsung pada subyek penelitian melalui dokumen-dokumen yang ada pada perusahaan tersebut. Dokumen yang dimaksud adalah arsip-arsip tertulis pada perusahaan yang berupa *Company Profile*.

Satuan Kajian

Satuan kajian ini merupakan satuan terkecil dari objek penelitian yang digunakan penulis sebagai klarifikasi pengumpulan data. Adapun satuan kajian yang di gunakan oleh penulis antara lain: (1) Sistem Penilaian Kinerja yaitu suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2002:121); (2) *Balanced scorecard* yaitu suatu sistem manajemen dan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif, antara lain: (a) Perspektif Keuangan yaitu ukuran kinerja keuangan yang memberikan penilaian terhadap pencapaian laba dari tindakan ekonomis yang telah di ambil; (b) Perpektif Pelanggan yaitu ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya agar tetap bertahan dan mendapatkan pelanggan baru; (c) Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu ukuran yang memberikan penilaian atas gambaran suatu proses yang telah dibangun dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan; (d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yaitu ukuran yang memberikan penilaian dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia atau karyawannya yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas yang lebih baik agar tujuan strategik dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang sudah diperoleh baik berupa data finansial maupun non finansial; (2) Menganalisis data yang telah diperoleh; (3) Merekomendasikan Sistem Penilaian Kinerja ke dalam Konsep *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yang terdiri dari perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran; (4) Mengevaluasi hasil yang dicapai dan menarik kesimpulan yang berguna bagi manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

Visi PT Inti Selera Asia yaitu menjadi restoran jepang nomor satu yang terbaik dan terfavorit di kelasnya dengan konsep *family restaurant* agar dapat berkembang dengan berorientasi profit yang maksimal, sedangkan misi PT Inti Selera Asia adalah menyediakan produk yang bervariasi, harga yang terjangkau, pelayanan sesuai Standart Operasional Perusahaan serta fasilitas dengan kualitas terbaik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Tujuan PT Inti Selera Asia yaitu menjalankan usaha dalam bidang jasa restoran jepang. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan menjalankan kegiatan usahanya sebagai berikut: (a) Penyediaan tempat, fasilitas lainnya serta pelayanan makanan dan minuman; (b) Pelayanan fasilitas *delivery*; (c) Pelayanan makan dan minuman pada saat *event*/pameran; (d) Pelayanan untuk pembayaran dengan voucher, *disc. Member* dan *disc. Kartu kredit*. Untuk mendukung tercapainya visi, misi serta tujuan tersebut PT Inti Selera Asia memiliki moto "Berani coba, Coba terus" yang berarti apabila *customer* yang baru saja mencoba menu dari Goota, Bentoya dan Chubo chubo di harapkan *customer* tersebut kembali lagi bersama keluarga atau teman untuk mencoba menu yang lainnya, dengan adanya moto tersebut maka strategi utama yang dijalankan perusahaan ini adalah dengan memusatkan peningkatan profit serta menjunjung tinggi kualitas produk dan didukung oleh sumber daya yang profesional.

Analisis dan Pembahasan

Analisis dan Pembahasan PT Inti Selera Asia dimulai dengan urutan sebagai berikut: (1) Penjabaran Sistem Penilaian Kinerja yaitu proses untuk mengukur kinerja atas hasil akhir yang di capai oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada susunan perencanaan strategis yang telah ditetapkan; (2) Penjabaran Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Perusahaan, dalam menjalankan aktivitas operasionalnya PT Inti Selera Asia telah menyusun perencanaan bisnis dengan menetapkan visi dan misi perusahaan termasuk tujuan dan strategi yang akan diterapkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Penetapan visi sering dianggap sebagai suatu tahap awal dalam penyusunan perencanaan strategis, sehingga sering kali pernyataan visi ditetapkan terlebih dahulu sebelum penetapan misi; (3) Penjabaran Visi, Misi, Tujuan serta Strategi Perusahaan ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard* yaitu Penjabaran ke dalam sasaran-sasaran strategi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* dilakukan secara komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur antara aspek keuangan dan non keuangan. Sasaran strategi menurut Mulyadi (2007:559) adalah arah, komitmen, dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi bisnis untuk mewujudkan apa yang digambarkan dalam sasaran strategis tersebut. Sasaran strategis merupakan hasil pemilihan bersama seluruh personel perusahaan tentang gambaran masa depan yang dikehendaki bersama. Jadi, dalam hal ini komitmen yang telah dinyatakan dan dikemukakan oleh PT Inti Selera Asia merupakan sasaran strategis yang telah dipilih dan ditetapkan bersama oleh seluruh komponen perusahaan sebagai arah untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut penerapan keempat perspektif *balanced scorecard* meliputi:

Perspektif Keuangan

Tujuan strategis PT Inti Selera Asia pada perspektif ini adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan peningkatan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder*. Indikator pengukuran dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT.Inti Selera Asia yang ditinjau melalui perspektif keuangan menggunakan tolak ukur rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan merupakan suatu alat untuk mengukur perspektif keuangan perusahaan tersebut. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan ini adalah sebagai berikut: (1) *Return On Investment (ROI)* atau tingkat pengembalian investasi merupakan salah satu pengukuran untuk menilai perspektif keuangan dalam *balanced scorecard*. *Return On Investment* menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan penggunaan seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan. Perhitungan *Return On Investment* adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan *Return On Investment* untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Return On Investment (ROI)
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Laba Operasi	Aktiva Operasi	ROI (%)	Growth (%)
2012	Rp 4,212,715,512	Rp 8,002,233,522	52.64	-
2013	Rp 5,949,094,812	Rp 9,318,253,649	63.84	11.20

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat diketahui bahwa *Return On Investment*(ROI) perusahaan tersebut menunjukkan adanya peningkatan yang cukup baik. ROI pada tahun 2012 sebesar 52.64% sedangkan ROI pada tahun 2013 sebesar 63.84% itu artinya ROI mengalami peningkatan sebesar 11.20%. Kenaikan ROI tersebut disebabkan karena adanya peningkatan laba perusahaan yang menunjukkan semakin baiknya kinerja perusahaan dalam memanfaatkan seluruh aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba serta menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya maksimal untuk meningkatkan kinerja yang mendukung aktivitas operasi perusahaan. Hal ini menjadi tugas dan tanggung jawab pihak manajemen perusahaan untuk dapat terus mempertahankan peningkatan laba dari tahun ke tahun dengan penerapan strategi yang tepat; (2) *Net Profit Margin* adalah salah satu ukuran dalam perspektif keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba bersih dari penjualan yang dicapai dengan cara melakukan peningkatan efisiensi operasi perusahaan. Perhitungan *Net Profit Margin* adalah sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan *Net Profit Margin* untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Net Profit Margin
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Laba Operasi	Pendapatan	<i>Profit Margin</i> (%)	<i>Growth</i> (%)
2012	Rp 4,212,715,512	Rp 25,677,000,000	16.40	-
2013	Rp 5,949,094,812	Rp 27,644,000,000	21.52	5.12

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat besarnya pendapatan pada tahun 2012 sebesar Rp 25,677,000,000 dengan laba operasi sebesar Rp 4,212,715,512. Sedangkan pada tahun 2013 besarnya pendapatan adalah sebesar Rp 27,644,000,000 dengan laba bersih sebesar Rp 5,949,094,812. Hal ini menunjukkan bahwa *profit margin* perusahaan pada tahun 2012 sebesar 16.40% sedangkan pada tahun 2013 sebesar 21.52%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan yang cukup baik sebesar 5.12%. Peningkatan tersebut terjadi karena pendapatan perusahaan yang meningkat yang juga berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan. Hal ini perlu dipertahankan oleh pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan strategi-strategi baru yang dirasa cukup kompeten dalam peningkatan pendapatan serta laba perusahaan dalam waktu jangka panjang; (3) *Revenue Growth Rate* digunakan sebagai salah satu ukuran dalam menilai tingkat pertumbuhan pendapatan dalam perspektif keuangan dengan cara membandingkan antara presentase kenaikan pendapatan dari periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam meningkatkannya dari tahun ke tahun. Perhitungan *Revenue Growth Rate* adalah sebagai berikut:

$$\text{Revenue Growth Rate} = \frac{\text{Pendapatan Th X} - \text{Pendapatan Th X-1}}{\text{Pendapatan Tahun X}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan *Revenue Growth Rate* untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3
Revenue Growth Rate
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Total Pendapatan	Revenue Growth Rate (%)	Growth (%)
2011	Rp 24,597,000,000	-	-
2012	Rp 25,677,000,000	4.20	-
2013	Rp 27,644,000,000	7.11	2.91

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat tabel *Revenue Growth Rate* dengan nilai pendapatan yang dihasilkan perusahaan pada tahun 2012 menunjukkan sebesar Rp 25,677,000,000 sedangkan pada tahun 2013 nilai pendapatan yang dihasilkan sebesar Rp 27,644,000,000 dengan presentase kenaikan sebesar 7.11% dari tahun 2012. Peningkatan pendapatan ini menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan perusahaan dalam aktivitasnya seperti penjualan produk pada saat operasional, memberikan pelayanan kepada *customer* sesuai Standart Operasional Perusahaan, mempertahankan para *customer* serta bertambahnya pelanggan baru dikatakan baik. Hal ini perlu dipertahankan agar pendapatan perusahaan di tahun selanjutnya dapat semakin meningkat; (4) Efisiensi Biaya digunakan sebagai salah satu ukuran dalam menilai tingkat pertumbuhan untuk menilai pengorbanan berdayaguna yang diberikan kepada setiap bagian tertentusehingga dapat diketahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam meminimalisir pengeluaran-pengeluaran yang terjadi. Perhitungan efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi Biaya} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Beban Operasi}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan Efisiensi biaya untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Efisiensi Biaya
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Beban Operasi	Pendapatan	Efisiensi Biaya (%)	Growth (%)
2012	1,237,749,619	Rp 25,677,000,000	4.82	-
2013	1,398,894,497	Rp 27,644,000,000	5.06	0.24

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat tabel efisiensi biaya di tahun 2012 beban operasi sebesar Rp 1,237,749,619 dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp 25,677,000,000 sehingga menghasilkan efisiensi biaya 4.82%, sedangkan di tahun 2013 beban operasi sebesar Rp 1,398,894,497 dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp 27,644,000,000 sehingga menghasilkan efisiensi biaya 5.06%. Dalam hal ini pihak manajemen telah berupaya meminimalkan pengeluaran-pengeluaran supaya laba dapat meningkat setiap tahunnya sehingga dapat dikatakan efisien karena tingkat prosentase kenaikan tidak melebihi target yang telah ditetapkan.

Perspektif Pelanggan

Tujuan strategis PT Inti Selera Asia dalam perspektif ini adalah peningkatan nilai bagi *customer* yaitu kepentingan untuk memuaskan pelanggan sehingga bisa meningkatkan jumlah pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Indikator

pengukuran pada perspektif pelanggan merupakan salah satu perspektif dalam *balanced scorecard* dimana perspektif ini para manajemen mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui baik ataupun buruknya servis atau pelayanan yang di berikan kepada setiap pelanggan. Adapun pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi: (1) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) adalah salah satu ukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat kebutuhan para pelanggan akan cita rasa makanan jepang. Semakin tinggi tingkat kebutuhan pelanggan akan cita rasa masakan jepang, akan menunjukkan hasil yang semakin baik dalam pengukuran retensi pelanggan karena dalam hal ini akan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang baik dalam hal pelayanan yang diberikan oleh perusahaan saat ini. Perhitungan retensi pelanggan adalah sebagai berikut:

$$Customer\ Retention = \frac{Jumlah\ Pelanggan}{Total\ Order} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan Retensi Pelanggan untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5
Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Jumlah Pelanggan	Total Order	<i>Customer Retention</i> (%)	<i>Growth</i> (%)
2012	621,890	348,990	178.19	-
2013	639,440	355,520	179.86	1.67

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat bahwa tabel *Customer Retention* pada tahun 2012 dengan total order atau jumlah pesanan makanan dan minuman yaitu 348,990 dari 621,890 pelanggan. Presentase *customer retention* yang dihasilkan pada tahun 2012 sebesar 178.19%. Sedangkan pada tahun 2013 presentase *customer retention* mengalami peningkatan sebesar 179.86% dengan nilai total order atau jumlah pesanan makanan dan minuman 355,520 dari 639,440 pelanggan, itu berarti *customer retention* mengalami kenaikan sebesar 1.67%. Hal ini menunjukkan bahwa cita rasa makanan jepang menjadi salah satu kuliner yang di gemari oleh masyarakat pada saat ini. Perlu kiranya perusahaan mempertahankan pendapatan perusahaan dengan melakukan inovasi sehingga cita rasa makanan jepang lebih bervariasi seiring dengan kebutuhan saat ini; (2) Akuisisi Pelanggan (*Number of New Customer*) merupakan salah satu ukuran untuk mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam menarik konsumen baru yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dapat menarik minat serta mempertahankan para pelanggannya. Hasil yang didapat akan menunjukkan tingkat presentase peningkatan pelanggan baru. Perhitungan Akuisisi Pelanggan adalah sebagai berikut:

$$Number\ of\ New\ Customer = \frac{Jumlah\ Pelanggan}{Jumlah\ Pelanggan} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan *Number of New Customer* untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6
Akuisisi Pelanggan (Number of New Customer)
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Number of New Customer (%)	Growth (%)
2012	621,890	10,170	1.63	-
2013	639,440	17,550	1.74	1.11

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat bahwa tingkat pertumbuhan *Number of New Customer* mengalami peningkatan yang cukup baik di tahun 2013 yaitu sebesar 1.11%. Pada tahun 2012 pihak manajemen dapat memperoleh jumlah pelanggan baru sebesar 10,170, sedangkan di tahun 2013 pihak manajemen memperoleh jumlah pelanggan baru sebesar 17,550. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam menarik minat para pelanggan baru cukup baik dengan kinerja pegawainya yang sesuai dengan Standart Operasional Perusahaan serta di dukung dengan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya. Hal ini perlu dipertahankan dengan upaya memberikan pelayanan serta kualitas yang terbaik supaya para pelanggan terpuaskan; (3) Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*) adalah salah satu perspektif pelanggan yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak jumlah pelanggan yang memberikan keluhan kepada pihak manajemen mengenai kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan. Dengan mengetahui seberapa besar jumlah *complain* atau keluhan yang di sampaikan oleh para pelanggan, pihak manajemen dapat mengevaluasi serta melakukan perbaikan-perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan performanya dan memberikan pelayanan yang lebih baik lagi. Perhitungan kepuasan pelanggan (*Number of Complain*) adalah sebagai berikut:

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Complain}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan *Number of Complain* untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7
Kepuasan Pelanggan (Number of Complain)
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Keluhan	Number of Complain (%)	Growth (%)
2012	621,890	884	0.14	-
2013	639,440	722	0.11	(0.03)

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat bahwa presentase *Number of Complain* mengalami penurunan. Pada tahun 2012, *Number of Complain* sebesar 0.14% sedangkan pada tahun 2013 sebesar 0.11%. Hal ini menunjukkan adanya penurunan yang cukup baik yaitu sebesar 0.03%. Dalam hal ini indikator *complain* yang sering di sampaikan oleh pelanggan terkait dengan makanan atau minuman yang di pesan prosesnya terlalu lama, untuk mengatasi keluhan tersebut pihak manajemen memberikan solusi yaitu menambah karyawan di bagian divisi kitchen dan bartender. Dengan adanya solusi tersebut berdampak pada penurunan jumlah keluhan yang disampaikan pelanggan kepada pihak

manajemenn, sehingga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan semakin baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan strategis PT Inti Selera Asia pada perspektif ini adalah meningkatkan proses pengelolaan usaha secara efektif, meningkatkan inovasi dan pengembangan produk/jasa serta melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan. Dalam perspektif ini perusahaan mengidentifikasi proses-proses yang penting dalam internal perusahaan, dimana perusahaan diharapkan dapat lebih unggul dari para pesaingnya sehingga memungkinkan perusahaan untuk memenuhi sasaran dalam perspektif ini. Adapun pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi; (1) Inovasi, suatu perusahaan apabila ingin bertahan maka harus dapat melakukan strategi salah satunya dengan melakukan inovasi agar mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam. Adapun inovasi yang dilakukan oleh PT. Inti Selera Asia adalah: (a) Adanya menu baru yang dikeluarkan, dalam mengeluarkan menu baru setiap tahunnya pihak manajemen selalu memfokuskan membuat variasi pada menu bento dan sushi, dikarenakan menu tersebut adalah menu favorit yang paling banyak di pesan. Pihak manajemen berusaha untuk mengedepankan menu andalan sampai mendapat penghargaan *the most popular innovative menu from Surabaya us.fries festival*; (b) Proses penciptaan dan pertumbuhan nilai, proses tersebut dilakukan perusahaan untuk merancang dan mengembangkan menu baru yang memungkinkan perusahaan menjangkau pasar dan pelanggan baru serta memuaskan kebutuhan para pelanggan. Adapun hal-hal yang dilakukan oleh PT.Inti Selera Asia dalam kaitannya proses penciptaan dan pertumbuhan nilai yaitu: (1) Menu yang dibuat bervariasi dan unik yang tidak mau kalah dengan *restaurant* lain sehingga tidak mengecewakan konsumen serta menu tersebut memiliki daya tarik tersendiri dari segi bentuk yang membuat rasa kagum siapapun yang hendak memakan makanan tersebut, kualitas bahan baku yang *fresh* serta rasa yang cocok di lidah. (2) *Sales* dan *marketing* yang membantu mempromosikan penjualan menu-menu yang dihasilkan oleh PT. Inti Selera Asia. Peranan ini merupakan peranan terbesar dalam membangun citra perusahaan. Jadi, untuk membangun dan memperkuat citra perusahaan diperlukan cara yang tepat untuk menjalankan proses *sales* dan *marketing* yang dapat menumbuhkan keinginan konsumen untuk mencoba menu-menu tersebut; (2) Proses operasi mencakup awal penyambutan *customers* sampai *customers* meninggalkan tempat. Proses ini di mulai dari *greeter* yang mengucapkan *Irasmash* yang artinya Selamat datang kemudian di teruskan ke *waiter/s* untuk melakukan servis secara efisien, konsisten dan tepat waktu, setelah itu dilanjutkan ke divisi *kitchen* dan *bartender* untuk membuatkan pesanan dengan batas waktu maksimal 15 menit, setelah pesanan sudah selesai dibuatkan dan *customers* sudah selesai makan *waiter/s* menawarkan pihak *customers* untuk meminta *bill/Tagihan* ke *cashier*, setelah *bill/Tagihan* diberikan *customers*, *waiter/s* diwajibkan untuk menawarkan promo-promo yang ada seperti *discount* untuk pengguna kartu kredit, *discount* member Honda atau *discount* member bagi yang memiliki. Setelah proses pembayaran selesai *customers* meninggalkan tempat *waiters* dan *greeter* diwajibkan untuk mengucapkan *Arigatogozaimashita* yang artinya terimakasih.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategis PT Inti Selera Asia pada perspektif ini adalah membangun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi yang produktif dan inovatif yang bisa memberikan kontribusi optimal guna mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu pihak manajemen berupaya meningkatkan dan membangun kualitas sumber daya manusianya yang sinergik sehingga mampu menciptakan keharmonisan dalam lingkungan kerja serta menumbuhkan semangat kerja tim. Adapun pengukuran yang digunakan dalam

perspektif ini meliputi *Employee training* yaitu salah satu ukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur seberapa banyak *trainee* yang diberikan pihak manajemen perusahaan kepada para pegawai baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas para pegawai baik dalam hal *grooming, attitude, knowledge, skill*, dan administrasi, serta untuk memperoleh sumber daya manusia yang semakin kompeten dalam bidang tugas dan tanggung jawabnya. Perhitungan *Employee Training* adalah sebagai berikut:

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT. Inti Selera Asia, dihasilkan *Employee Training* untuk tahun 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8
Employee Training
Tahun 2012 - 2013

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Training	Turn Over (%)	Growth (%)
2012	409	79	19.31	-
2013	512	103	20.11	0.8

Sumber: PT. Inti Selera Asia (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat bahwa jumlah presentase pegawai yang mengikuti kegiatan training mengalami peningkatan pada tahun 2013 sebesar 0.8%. Pertumbuhan yang dialami dapat dikatakan cukup baik, namun dalam hal ini pihak manajemen melakukan kegiatan training hanya kepada para pegawai baru dan lebih baiknya kegiatan training juga diberikan kepada pegawai lama secara berkala supaya mereka lebih memahami kompetensi masing-masing yang nantinya dapat menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan kompetitif.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Implementasi strategi pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Inti Selera Asia dimulai dengan penentuan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kemudian menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran strategi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tahap selanjutnya adalah penjabaran sasaran strategi ke dalam ukuran hasil. (2) PT Inti Selera Asia adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang pelayanan jasa restoran, dalam pengukuran kinerjanya manajemen PT Inti Selera Asia masih menggunakan laporan keuangan saja belum menggunakan metode *balanced scorecard*. (3) Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan mengimplikasikan strategi metode *balanced scorecard* kedalam pengukuran kinerja perusahaan pada PT Inti Selera Asia dengan menggunakan data tahun 2012 sampai dengan tahun 2013, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan metode *balanced scorecard* pada PT Inti Selera Asia dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari penerapan keempat perspektif dalam *balanced scorecard*. Jika dinilai berdasarkan perspektif keuangan yang terdiri dari empat indikator yaitu *Return On Investment, Net Profit Margin, Revenue Growth Rate* dan Efisiensi Biaya. Hasil analisa menunjukkan adanya ke empat indikator tersebut di nilai cukup baik. Peningkatan ROI, *Net Profit Margin* dan *Revenue Growth Rate* yang dihasilkan menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik sedangkan peningkatan efisiensi biaya yang dihasilkan menunjukkan bahwa perusahaan sangat mampu meminimalisir berbagai macam pengeluaran dari target

yang telah ditetapkan. Jika dinilai berdasarkan perspektif pelanggan yang terdiri dari tiga indikator yaitu Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan. Hasil analisa menunjukkan ketiga indikator tersebut di nilai cukup baik. Adanya peningkatan Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan menunjukkan bahwa kualitas mutu pelayanan yang diberikan kepada setiap pelanggan sangat baik sehingga perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama dan menarik minat pelanggan baru, sedangkan adanya penurunan Kepuasan Pelanggan menunjukkan perusahaan mampu mengatasi keluhan yang terjadi, sehingga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan semakin baik. Jika dinilai berdasarkan perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari dua indikator yaitu Inovasi dan Operasi. Hasil analisa tersebut menunjukkan dengan adanya kedua indikator tersebut kinerja perusahaan dinilai cukup baik dengan adanya penghargaan yang diterima hasil dari inovasi menu baru dengan begitu perusahaan terlihat lebih unggul dari para pesaingnya. Jika dinilai berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang terdiri dari *Employee Training*. Hasil analisa menunjukkan bahwa Kegiatan *trainee* yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam hal meningkatkan kualitas para pegawai meliputi *grooming, attitude, knowledge, skill*, dan administrasi dikatakan cukup baik.

5.2 Saran

Untuk kedepannya pengukuran kinerja PT Inti Selera Asia sebaiknya menggunakan metode *balanced scorecard*, karena perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan serta strategi perusahaan, serta diharapkan dapat dipahami dan dilaksanakan secara nyata dan berkelanjutan oleh seluruh jajaran dalam struktur organisasi. Sebaiknya kegiatan training juga diberikan kepada pegawai lama secara berkala supaya mereka lebih memahami kompetensi masing-masing yang nantinya dapat menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Budihardjo, A. 2014. *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Cetakan Edisi baru. Prasetiya Mulya Publising. Jakarta.
- Kaplan, R. S dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta.
- Lysandra, S. 2009. Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Alternatif pada Penilaian Kinerja. *Jurnal Akuntabilitas*. Vol.8(2): 113-136.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Rajawali. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- _____. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan ketiga. UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.

Oktaviani, F. 2013. Implementasi Metode Balaned Scorecard sebagai Upaya Pencapaian Visi dan Misi pada PT. Smart Mulia Abadi Sidoarjo. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.

Sumarsan, T. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. PT. Indeks. Jakarta.

Wibisono. D. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.

