

## **BAB II**

### **BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA ORGANISASI**

#### **2.1. Pengertian Kinerja**

Beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli, antara lain :

- a. Kinerja adalah kemampuan organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif (Richard D. Laft 2002:15).
- b. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil kerja atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Holfeit, 1995:157).
- c. Kinerja merupakan apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat (J.S. Badudu dan Sutan Muhammad Zain, 1996).

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja menggambarkan keadaan yang menyeluruh mengenai suatu organisasi. Selain itu, kinerja dapat memberikan kontribusi yang diharapkan dapat menjadikan organisasi unggul dalam kelasnya. Untuk menjadi institusi yang unggul maka organisasi perlu memperhatikan variable-variabel kunci yang dapat menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Variabel-variabel kunci ini berbeda untuk setiap organisasi,

karena itu organisasi harus mampu mengidentifikasi variable-variabel apa saja yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan organisasi tersebut.

## **2. 2. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Menurut Harvey (1996), Pengukuran kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang dilakukannya. Pengukuran kinerja adalah pertimbangan kumulatif dari faktor-faktor (yang subyektif maupun obyektif) untuk menentukan indikator yang mewakili atau penilaian kegiatan individu atau kesatuan, atau kinerja dalam menentukan hal yang subyektif atau standar selama beberapa periode waktu (Joel G. Siegel dan Jack Shim 1999:340).

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997:419). Bagi manajemen organisasi, pengukuran kinerja adalah pengukuran tingkat prestasi kerja bagian (divisi) pada periode lalu.

Sistem pengendalian dan penilaian kinerja oleh suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan di mana perusahaan berada. Bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan lingkup nasional dan relative tidak cepat berubah (stabil), tentu akan berbeda dengan perusahaan yang berada di lingkup pasar internasional dan lingkungan bisnis yang cepat sekali berubah. Bagi perusahaan yang berada pada pasar global dan lingkungan yang cepat berubah dituntut untuk lebih sering mengevaluasi

apa yang telah dikerjakan sehingga dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungannya.

Akuntansi pertanggungjawaban yang dibentuk dan diterapkan untuk perusahaan dalam lingkungan yang stabil disebut dengan Responsibility Accounting Traditional. Sedangkan Responsibility Accounting Kontemporer adalah akuntansi pertanggungjawaban yang dibentuk dan digunakan untuk perusahaan dengan lingkungan yang dinamis atau cepat berubah. Perbedaan kedua pendekatan tersebut dapat dijelaskan berikut ini :

1. Penetapan pusat pertanggungjawaban

Responsibility Accounting Tradisional memfokuskan pada unit-unit organisasi atau departemen. Sedangkan Responsibility Accounting Kontemporer memfokuskan pada proses dan team.

2. Penetapan ukuran performance

Responsibility Accounting Tradisional menggunakan anggaran dan standar sebagai alat ukur performance. Standar disusun dan digunakan untuk suatu periode waktu yang cukup lama dengan tanpa adanya perubahan. Sedangkan Responsibility Accounting Kontemporer juga menggunakan standar, tetapi standar yang ditetapkan bersifat dinamis dengan mengantisipasi kemungkinan adanya perubahan di masa yang akan datang.

### 3. Pengukuran performance

Responsibility Accounting Tradisional menilai performance dengan membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang telah dianggarkan. Sedangkan Responsibility Accounting Kontemporer menilai performance dengan menekankan pada kualitas, waktu serta efisiensi. Penilaian memperhatikan baik faktor finansial maupun operasional yang mempengaruhi kinerja proses.

### 4. Penetapan reward

Pada pendekatan tradisional reward yang diberikan mendorong individu untuk mengendalikan biaya agar standar yang telah ditetapkan dapat tercapai atau dilampaui. Sedangkan pada pendekatan kontemporer, reward yang ditetapkan lebih bersifat Groupbase reward, karena menekankan pada team bukan pada individu.

Pendekatan tradisional hanya sesuai untuk lingkungan yang bersifat statis atau tidak stabil. Untuk lingkungan yang dinamis pendekatan ini mempunyai kelemahan-kelemahan berikut ini :

- Terlalu menekankan pada standar yang menekankan pada faktor-faktor internal.
- Pengendalian dengan menekankan pada biaya tenaga kerja langsung dibandingkan input-input yang lain.
- Penekanan yang berlebihan pada pencapaian standar dapat menimbulkan dysfunctional behavior bagi karyawan.

- Terlalu menekankan pada alat ukur yang bersifat financial saja padahal banyak keuntungan atau perbaikan-perbaikan yang terjadi bersifat non keuangan.

Dari keterbatasan pendekatan tradisional yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa aktivitas merupakan hal utama dalam pengendalian dan penilaian kinerja lingkungan yang dinamis. Akuntansi aktivitas merupakan jawaban untuk hal tersebut. Akuntansi aktivitas menekankan pada perbaikan proses. Proses adalah sekumpulan aktivitas yang menentukan kinerja suatu pekerjaan tertentu. Perbaikan proses berarti perbaikan bagaimana suatu aktivitas dilakukan. Oleh karena itu yang diperlukan adalah pengelolaan aktivitas bukan biayanya untuk itu muncul pendekatan yang baru yang disebut Activity Based Management (ABM).

Activity Based Management (ABM) merupakan suatu system dengan menggunakan pendekatan integrated yang memfokuskan perhatian manajemen untuk meningkatkan *customer value* serta keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dengan peningkatan *value* tersebut. Activity Based Management (ABM) menekankan baik pada biaya produk maupun proses analisis.

Ukuran keuangan merupakan ukuran yang banyak digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerjanya selama ini. Hal ini disebabkan ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Dalam ukuran keuangan, manajemen diharapkan dapat memperoleh laba yang optimum dalam jangka waktu tertentu. Alat ukur yang digunakan dalam manajemen tradisional dalam mengukur kinerja organisasi antara lain ROI dan EVA

kurang dapat memenuhi dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan karena pengukuran kinerja ini tidak komprehensif.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pendekatan tradisional dalam mengukur kinerja organisasi, maka Kaplan dan Norton merancang pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif karena memberi para eksekutif kerangka kerja untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif Balanced Scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

### **2.3. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Untuk kepentingan pengendalian, manajemen harus melakukan pengukuran kinerja, karena ada beberapa tujuan penting dari program pengukuran kinerja yang tidak dapat dicapai dengan metode lain. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Selain itu, tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah :

1. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program dan pelatihan serta pengembangan karyawan.
3. Membantu mengambil keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

#### **2.4. Alat Pengukuran Kinerja**

Alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Dalam pengukuran kinerja diperlukan alat ukur yang tepat. Hal ini disebabkan karena hasil dari penilaian kinerja akan membantu manajemen untuk memastikan bahwa sumber-sumber daya organisasi telah dipakai secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

##### **1. Alat ukur kinerja keuangan**

Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja hanyalah berdasarkan aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran dapat dengan mudah dilakukan karena berupa nilai kuantitatif, misalnya ROI, ROE, dan laba operasi.

Penilaian kinerja berdasarkan data keuangan merupakan cara penilaian yang paling banyak digunakan oleh organisasi karena data yang digunakan untuk pengukuran mudah diperoleh melalui sistem akuntansi yaitu dari laporan keuangan yang dibuat organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai apabila dipergunakan sebagai sarana mengelola organisasi. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan alat pengukur kinerja keuangan, antara lain :

- a. Bahwa menilai kinerja hanya melihat dari sisi keuangan saja dapat menimbulkan salah pengertian mengenai suatu organisasi karena kondisi keuangan biasanya hanya menunjukkan situasi organisasi pada saat tertentu saja.
- b. Bahwa penilaian kinerja keuangan tidak mampu mengukur apa yang telah diinvestasikan organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan tidak memungkinkan organisasi untuk menilai aktiva tidak berwujud yang telah dibinanya, sehingga kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan organisasi.
- c. Bahwa menilai organisasi hanya dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan, karena kinerja yang baik saat ini mungkin telah



diciptakan dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang organisasi.

## 2. Alat ukur kinerja non keuangan

Selain kinerja keuangan, organisasi juga berkepentingan dengan kinerja keuangan, sebab banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional organisasi, ataupun menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu dilakukan pengukuran kinerja non keuangan untuk menilai kinerja non keuangan organisasi. Banyak manajer telah banyak mendapat manfaat dari alat pengukuran kinerja non keuangan, yaitu dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang tidak terbatas pada data-data keuangan yang dibuat organisasi, yang dilaporkan dalam laporan keuangan.

Alat ukur kinerja non keuangan dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan alat ukur kinerja keuangan, yaitu dengan menggunakan data-data yang bersifat fisik, dan keadaan organisasi yang sebenarnya dan bukan menggunakan data-data aktivitas keuangan yang telah disusun dan diolah berdasarkan prinsip-prinsip aktivitas yang berlaku umum. Selain itu, alat pengukuran kinerja keuangan juga memperhatikan aspek eksternal organisasi.

Alat ukur non keuangan merupakan angka yang sangat sederhana atau merupakan prosentase dari kejadian yang diharapkan atau tidak diharapkan, seperti jumlah untuk produk rusak. Alat pengukuran kinerja non keuangan ini menyediakan

sinyal bagi efisiensi proses produksi secara keseluruhan, dan hubungan dengan pihak eksternal organisasi yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi.

## **2. 5. Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Organisasi**

Pengukuran kinerja secara tradisional mengabaikan kinerja-kinerja non keuangan karena dianggap sebagai sesuatu yang lebih sulit diukur. Dalam jangka pendek, mungkin, manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran non keuangan, tetapi tidak untuk jangka panjang.

Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan perspektif keuangan memiliki beberapa kelemahan, antara lain, manajer hanya dapat berorientasi pada keuntungan jangka pendek saja, tidak mampu mengukur apa yang telah diinvestasikan organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia, serta tidak dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kinerja suatu organisasi.

Untuk mengatasi kelemahan pengukuran tradisional tersebut, maka Kaplan dan Norton merancang suatu pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi yang lebih komprehensif yang disebut Balanced Scorecard.

## **2. 6. Sejarah Balanced Scorecard**

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, sebuah badan riset KPMG, mensponsori penelitian yang berlangsung selama satu tahun yang melibatkan berbagai perusahaan yaitu untuk mengukur kinerja organisasi di masa depan. Penelitian ini dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa berbagai ukuran kinerja

keuangan, pada kenyataan malah tidak membantu perusahaan untuk mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan. Proyek penelitian ini dipimpin oleh David P. Norton, CEO Nolan Norton, dengan Robert S. Kaplan sebagai konsultan akademis. Wakil-wakil dari perusahaan Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard dan Shell Canada mengadakan pertemuan dua bulan sekali sepanjang tahun 1990 dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru.

Dari diskusi-diskusi kelompok yang dilaksanakan menghasilkan suatu pengukuran kinerja yang kemudian disebut "Balanced Scorecard", yang tersusun atas empat perspektif yang berbeda yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Balanced Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan, antara perspektif kinerja eksternal dan internal. Beberapa partisipan penelitian bereksperimen dengan membangun prototype Balanced Scorecard di fasilitas percobaan di perusahaan masing-masing. Mereka melaporkan kembali kepada kelompok penelitian tersebut mengenai penerimaan, hambatan dan peluang Balanced Scorecard. Penelitian ini menyimpulkan dan mendokumentasikan, dalam bulan Desember 1990, kelayakan dan manfaat sistem pengukuran kinerja tersebut.

Dalam perkembangannya konsep Balanced Scorecard mencatat keberhasilannya yang kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik

sebelum penilaian kinerja. Dalam sistem perencanaan, pengukuran kinerja terjadi pada tahap implementasi rencana. Keberhasilan penerapan Balanced Scorecard di tahun 1992, membuat pendekatan Balanced Scorecard kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategik.

Pengalaman menunjukkan bahwa CEO yang inovatif memakai Balanced Scorecard tidak hanya untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merencanakan dan mengembangkan strategi. Dengan demikian, Balanced Scorecard telah berkembang dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Para eksekutif senior perusahaan saat ini menggunakan Balanced Scorecard sebagai kerangka kerja utama proses manajerial penting perusahaan, antara lain penetapan tujuan perorangan dan tim, kompensasi, alokasi sumber daya, penganggaran dan perencanaan, serta umpan balik dan pembelajaran strategis.

Perkembangan terkini, implementasi Balanced Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diuji coba pertama kali tahun 1990. Pada awal tahun 2000 Balanced Scorecard telah menjadi inti Strategic Management System tidak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara insentif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. Balanced Scorecard memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan melalui teknologi informasi. Balanced Scorecard disebarkan keseluruh personel untuk dikoordinasi untuk mewujudkan berbagai sasaran strategik yang diharapkan.

## **2.7. Pengertian Balanced Scorecard**

Belajar dari kegagalan karena tidak seimbangnya dalam penggunaan ukuran kinerja yang lebih menekankan pada pengukuran keuangan, maka manajemen berupaya mencari alternatif pengukuran lain. Disamping itu, manajemen dituntut untuk selalu menyesuaikan sistem pengukuran prestasinya seiring dengan pergeseran tujuan organisasi dalam struktur organisasi global.

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 oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan, personel tersebut harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka panjang dan kinerja jangka pendek, serta antara kinerja yang bersifat intern dan bersifat ekstern (Mulyadi, 2001:1-2).

Balanced Scorecard merupakan suatu pendekatan yang dibuat untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh. Pengukuran kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan saja

tetapi juga aspek non keuangan. Balanced Scorecard juga digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif kepada kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang (Mulyadi, 2001:3). Empat perspektif yang diukur dalam Balanced Scorecard yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keempat perspektif tersebut akan menjawab beberapa pertanyaan strategis sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja organisasi dalam mencapai sukses keuangan sehingga patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi (perspektif keuangan).
2. Bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan dalam mencapai visi yang diinginkan (perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi kompetensi organisasi sehingga proses bisnis mana yang harus diunggulkan (perspektif proses bisnis internal).
4. Dapatkah organisasi melakukan perbaikan dan penciptaan nilai dalam rangka mencapai visi yang diharapkan (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka untuk mengkomunikasikan strategi dan kemudian menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Untuk menentukan hasil-hasil yang ingin dicapai dan pemacunya, maka eksekutif senior diharapkan dapat

mengkoordinasikan kemampuan dan pengetahuan semua orang yang menjadi bagian dalam organisasi untuk tujuan jangka panjang organisasi.

Balanced Scorecard yang berhasil adalah Balanced Scorecard yang berhasil mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran keuangan dan non keuangan yang terpadu (Kaplan dan Norton, 2000:128). Hal ini memberi arti bahwa Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerjanya tidak dalam pengukuran keuangan saja tetapi juga melibatkan pengukuran non keuangan.

## **2. 8. Empat Perspektif Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam serangkaian sasaran dan pengukuran yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard akan menyeimbangkan antara kinerja keuangan dan non keuangan, sasaran jangka pendek dan tujuan jangka panjang, serta antara hasil yang diharapkan dengan aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Banyaknya ukuran yang dipakai dalam Balanced Scorecard mengandung kesatuan tujuan yang saling mendukung dalam suatu hubungan sebab akibat dalam rangka pencapaian strategi yang terpadu.

### **2. 8. 1. Perspektif Keuangan**

Dalam Balanced Scorecard, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, sebab tolok ukur keuangan dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka pendek,

namun organisasi yang berorientasi jangka pendek sulit untuk bertahan mengikuti perubahan yang terjadi. Pengukuran kinerja keuangan bersumber dari laporan keuangan yang dihasilkan organisasi.

Tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perspektif keuangan organisasi adalah dengan menggunakan rasio-rasio dalam aspek-aspek keuangan organisasi, yang terdiri dari aspek likuiditas, aspek leverage, aspek aktivitas, dan aspek profitabilitas.

### **2. 8. 2. Perspektif Pelanggan**

Kinerja ini dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Hal ini wajar karena perusahaan memang dibangun untuk melayani kebutuhan pelanggan. Tanpa pelanggan, hidup perusahaan tidak akan bertahan lama. Oleh karena itu, perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi keinginan, kebutuhan, dan selera pelanggan saat ini dan berusaha untuk memenuhinya.

Sebelum pengukuran kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar perusahaan terlebih dahulu menetapkan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukur dapat lebih terfokus.

Menurut Soetjipto (1997:22), tolok ukur kinerja pelanggan dapat dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok yang pertama disebut sebagai kelompok inti atau Core Measurement Group dan kelompok kedua disebut sebagai kelompok penunjang



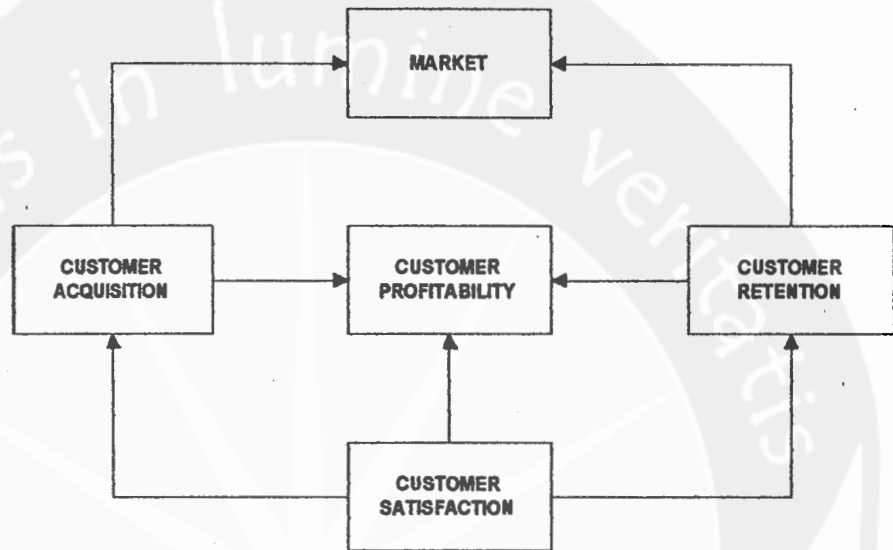
atau Customer Value Proposition. Lima tolok ukur yang tergabung dalam kelompok inti yang pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang terkait terdiri dari :

1. Pangsa pasar, mengukur segmen pasar yang dikuasai oleh organisasi.
2. Tingkat perolehan pelanggan baru, mengukur keberhasilan organisasi menarik pelanggan baru.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, mengukur keberhasilan organisasi dalam mempertahankan pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan, mengukur kepuasan pelanggan terhadap layanan organisasi.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan, mengukur keuntungan yang berhasil diraih oleh organisasi dari penjualan jasa kepada pelanggan.

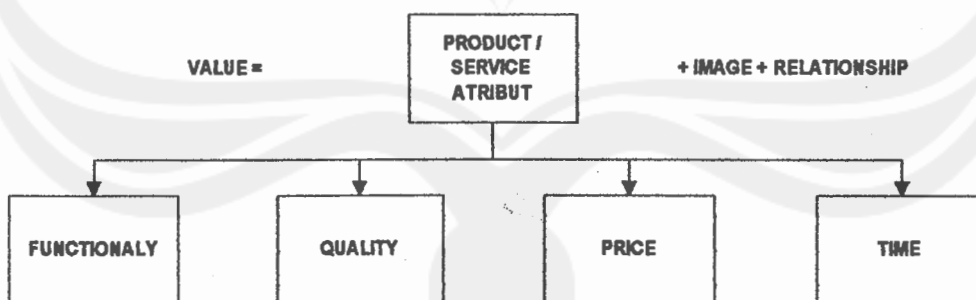
Kelompok kedua terdiri dari tolok ukur driver. Kelompok ini dapat dibagi lagi menjadi tiga sub kelompok yang saling terkait yaitu :

1. Atribut-atribut jasa, meliputi fungsi dari jasa, harga dan kualitasnya.
2. Hubungan dengan pelanggan, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian, perasaan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen organisasi terhadap pelanggan.
3. Citra dan reputasi organisasi, menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan organisasi.

Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengindikasikan tercapainya kepuasan pelanggan adalah customer acquisition, customer retention, dan kuisisioner yang mengukur kepuasan pelanggan.



**GAMBAR 2.1. THE CUSTOMER PERSPECTIVE CORE MEASUREMENT**



**GAMBAR 2.2. THE CUSTOMER VALUE PROPOSITION**

Sumber: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

### **2. 8. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer berusaha untuk mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan organisasi yang ada dalam perspektif keuangan maupun perspektif pelanggan. Jadi organisasi biasanya akan mengembangkan tujuan yang ada dalam perspektif proses bisnis internal, setelah organisasi terlebih dahulu menetapkan tujuannya dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Tolok ukur yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur perspektif proses bisnis internal yaitu waktu tunggu obat per resep dan jumlah kerjasama dengan institusi lain.

Masing-masing organisasi memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (1996:83) membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu :

#### **1. Inovasi**

Dalam proses inovasi, organisasi berusaha mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan konsumen saat ini dan kebutuhan masa yang akan datang kemudian organisasi akan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan oleh para pelanggan tersebut.

#### **2. Operasi**

Tahapan ini merupakan tahapan aksi karena secara organisasi secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

### 3. Layanan purna jual

Dalam tahapan yang terakhir ini organisasi berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah menggunakan jasa-jasanya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi jasa telah dilaksanakan. Aktivitas yang termasuk dalam proses pelayanan purna jual adalah proses garansi, menindak lanjuti jumlah keluhan, dan aktivitas perbaikan.

#### 2. 8. 4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

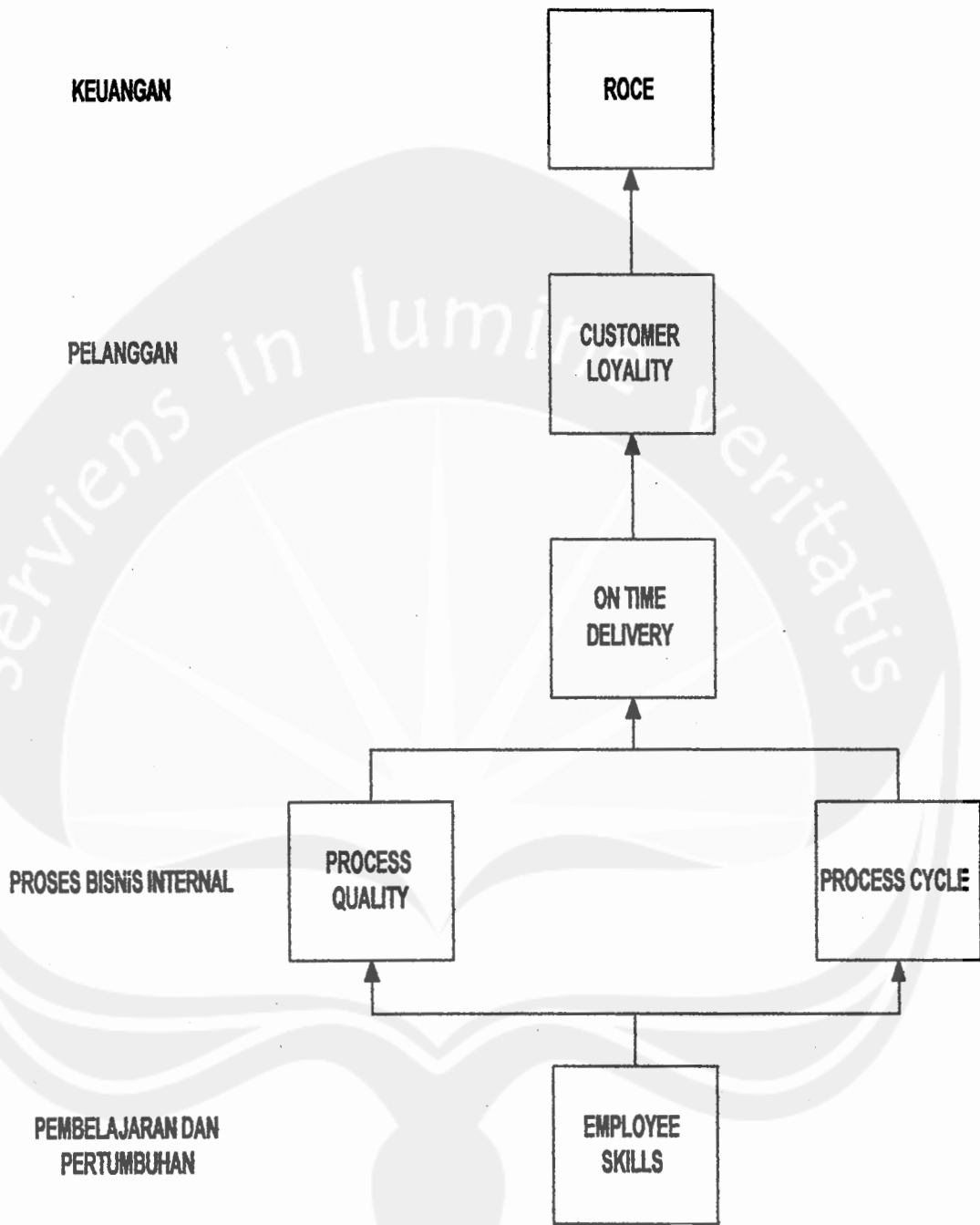
Suatu organisasi melihat faktor manusia dan sistem berperan dalam pertumbuhan organisasi jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996:109) mengemukakan bahwa tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah melengkapi organisasi dengan infrastruktur yang baik dan secara terus menerus mengadakan perbaikan dengan melibatkan semua karyawan yang terkait dan memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tolok ukur yang digunakan dalam organisasi rumah sakit untuk mengukur kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah rasio karyawan berpendidikan dan kuisioner kepuasan karyawan.

## **2. 9. Hubungan Keempat Perspektif Dalam Balanced Scorecard**

Pola pemikiran yang mendasari Balanced Scorecard diilustrasikan oleh Kaplan dan Norton Sebagai berikut (Gambar 2.3).

Return On Capital Employed (ROCE) merupakan pengukuran Balanced Scorecard dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari pelanggan yang mencerminkan tingginya tingkat loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan ini diperoleh melalui penyerahan barang yang tepat waktu dari perusahaan kepada pelanggannya. Dengan demikian loyalitas pelanggan dan penyerahan barang dan jasa tepat waktu menjadi ukuran Balanced Scorecard dalam perspektif pelanggan yang memberikan pengaruh kuat terhadap ROCE.

Mencapai ketepatan waktu penyerahan barang atau jasa merupakan salah satu faktor yang harus didukung melalui proses internal perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu mengupayakan waktu siklus operasi yang pendek dan proses internal yang bermutu tinggi untuk mencapai ketetapan waktu penyerahan barang dan jasa. Dan untuk mencapai waktu siklus produksi yang pendek dan proses internal yang bermutu tinggi maka perusahaan perlu memberikan pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian para tenaga kerja dilini operasi.



**GAMBAR 2.3. HUBUNGAN KEEMPAT PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD**

*Sumber:* Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

## **2. 10. Keunggulan Dan Keterbatasan Balanced Scorecard**

Keunggulan dari penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard adalah :

1. Memberi penalaran pada aspek strategi organisasi dalam proses pengendalian.
2. Memperjelas dan menterjemahkan visi ke strategis.
3. Mengkomunikasikan dan memperjelas hubungan tujuan strategis dan tolok ukur.
4. Memberikan pandangan yang komprehensif dengan penggabungan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
5. Menjelaskan sebab-sebab kegagalan.
6. Berorientasi pada jangka panjang dengan menelaah kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan dan kemudian mengadakan perbaikan.

Keterbatasan dari Balanced Scorecard adalah kurangnya hubungan antara ukuran non keuangan dan hasil. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan. Ini menjadi masalah pada Balanced Scorecard karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian Balanced Scorecard. Menentukan hubungan sebab akibat dari berbagai ukuran lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan. (Halim, Tjahjono, dan Husein, 2000:217).

## **2. 11. Pengertian Visi, Misi, Tujuan Dan Strategi**

Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa yang akan datang (Mulyadi dan Johnny Setiawan 2000:222). Visi merupakan impian dan harapan yang ingin dicapai dalam jangka panjang sehingga pemikiran visi membutuhkan perkembangan jauh kedepan atas lingkungan dan kemampuan perusahaan tersebut.

Misi adalah jalan pilihan suatu perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa bagi pelanggannya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan suatu perusahaan. Pernyataan misi akan membantu dalam mengidentifikasi hal-hal penting yang menjadi tujuan, menyusun strategi dan membuat keputusan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Tujuan adalah kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi yang sudah ada (Mulyadi & Johnny Setiawan 2000:222). Tujuan yang ditetapkan akan didukung oleh strategi yang telah ditentukan perusahaan.

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi (Mulyadi & Johnny Setiawan 2000:265). Perusahaan yang ingin mencapai tujuannya harus melaksanakan berbagai aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja keuangan, loyalitas pelanggan, menciptakan produk dengan harga bersaing, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Aktivitas-aktivitas tersebut tidak boleh dilaksanakan secara terpadu. Untuk menggabungkan berbagai aktivitas tersebut diperlukan suatu strategi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.



## **2. 12. Tahapan Dalam Merancang Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menilai suatu perusahaan secara komprehensif. Rancangan Balanced Scorecard berisi tentang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan pada keempat perspektif Balanced Scorecard yang dilengkapi dengan tolok ukur-tolok ukur yang dipilih mengindikasikan tercapainya tujuan pada masing-masing perspektif serta target dan kriteria penilaian.

Rancangan Balanced Scorecard mengandalkan adanya keseimbangan dalam menilai perusahaan, yang menggunakan empat perspektif dengan tolok ukurnya masing-masing. Keseimbangan antara keempat perspektif yang dirancang berdasarkan visi dan kondisi perusahaan diharapkan akan menjadi suatu pendekatan yang lengkap untuk menilai perusahaan secara keseluruhan.

Langkah-langkah dalam merumuskan rancangan Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996:10) dapat dirinci sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan.

Dalam penyusunan Balanced Scorecard langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi visi dan misi organisasi, selanjutnya mengkomunikasikan visi dan misi tersebut keseluruh bagian dalam organisasi. Pengertian visi adalah apa yang diharapkan dimasa yang akan datang, dan harus diusahakan sejak perusahaan didirikan supaya apa yang diharapkan menjadi kenyataan. Sedangkan misi adalah tugas-tugas yang harus dilakukan oleh perusahaan supaya visi perusahaan menjadi kenyataan.

2. Mengidentifikasi tujuan masing-masing perspektif Balanced Scorecard.

Tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu yang lebih pendek untuk mewujudkan visi perusahaan.

3. Menentukan tolok ukur-tolok ukur keempat perspektif Balanced Scorecard.

Setelah menentukan tujuan dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tolok ukur-tolok ukur masing-masing perspektif yang didasarkan pada kondisi perusahaan. Tolok ukur merupakan sarana yang digunakan untuk mengindikasikan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4. Menentukan target.

Rancangan Balanced Scorecard sebagai alat penilaian kinerja perusahaan harus dilengkapi dengan target yang ingin dicapai agar penilaian dapat dilakukan secara konsisten atas periode yang berbeda. Target ditentukan berdasar kinerja standar secara bersama antara manajemen perusahaan dengan anggota organisasi yang terlibat secara langsung.

5. Mendesain Balanced Scorecard

Langkah terakhir adalah mendesain Balanced Scorecard (kartu score) yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Dalam kartu score berisi empat perspektif beserta tujuan dan target yang ingin dicapai.