

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel, 1989). Bagi manajemen organisasi, penilaian kinerja adalah pengukuran tingkat prestasi kerja bagian (divisi) pada periode lalu. Bagi pihak luar, penilaian kinerja merupakan alat pendeteksi awal dalam pembuatan keputusan investasi dan sebagai peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Setiap organisasi akan melakukan pengukuran kinerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Pengukuran kinerja tersebut menjadi penting, karena kinerja suatu organisasi akan mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut dalam persaingan maupun penilaian berbagai pihak yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Kinerja yang baik diperlukan untuk dapat memenangkan persaingan di masa kini maupun masa depan.

Penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan (Mulyadi, 1997) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh *customer focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, 2002:29) :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas;
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

## **2.2 Sistem Pengukuran Kinerja**

### **2.2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional**

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan metode yang banyak digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerjanya selama ini. Hal ini

disebabkan sistem pengukuran kinerja tradisional dapat dengan mudah dilakukan karena menggunakan ukuran-ukuran keuangan. Dalam ukuran keuangan ini manajemen diharapkan dapat memperoleh laba yang optimum dalam suatu jangka waktu tertentu. Alat ukur yang digunakan dalam manajemen tradisional untuk mengukur kinerja organisasi antara lain ROI dan EVA.

*Return On Investment* (ROI) mengukur efisiensi perusahaan dalam mengelola total investasi dalam aktiva dalam menghasilkan pendapatan.

Menurut Munawir (1997:88) besarnya ROI dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

- a. *Turnover Operating Asset* (Tingkat perputaran aktiva yang digunakan untuk operasi).
- b. *Profit Margin*, yaitu besarnya keuntungan operasi yang dinyatakan dalam prosentase dan jumlah penjualan bersih. *Profit margin* ini mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai perusahaan dihubungkan dengan penjualan. Hubungan atau korelasi antara hasil penjualan dan total aktiva (Harnanto,1984:367)

Net profit margin dan tingkat perputaran aktiva dipengaruhi oleh tingkat penjualan sehingga penjualan merupakan ukuran penting dalam pengukuran ROI. Manajemen yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau ROI yang tinggi dianggap berhasil dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Keadaan seperti ini mengakibatkan manajer-manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun, dan hal ini dapat menyebabkan manajer-manajer tadi hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung

mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Secakusuma, 1997:8).

Alat pengukur kinerja yang lain adalah dengan menggunakan *Economic Value Added* (EVA). EVA dapat didefinisikan sebagai keuntungan operasional setelah dikurangi dengan biaya modal, laba bersih setelah pajak menggambarkan hasil penciptaan value added di dalam perusahaan, sedangkan biaya modal dapat diartikan sebagai pengorbanan yang dikeluarkan dalam penciptaan value added tersebut. Tetapi metode ini bukan pula tidak memiliki kelemahan, karena EVA hanya menilai perusahaan dari aspek keuangan semata-mata (Mirza, 1997).

Namun demikian menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan semata-mata dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah mengorbankan atau diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan-kepentingan jangka panjangnya.

Terlepas dari itu semua, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain (Yuwono, 2002) :

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Diabaikannya aspek pengukuran non finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa mendatang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

#### **2.2.2.Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif**

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis, yaitu sistem pengukuran kinerja komprehensif. Metode ini adalah metode pengukuran kinerja yang mampu menghasilkan dan menyampaikan informasi keuangan maupun non keuangan bagi organisasi. Hal ini terjadi karena pengukuran kinerja komprehensif menggunakan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan serta memperhatikan bagaimana proses suatu informasi disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.

Pengukuran kinerja yang komprehensif ini dibutuhkan oleh organisasi untuk mengukur kinerjanya secara menyeluruh baik dari aspek pengukuran yaitu aspek keuangan maupun non keuangan dan juga proses untuk

menghasilkan informasi yaitu aktivitas-aktivitas yang dikerjakan untuk menghasilkan informasi bagi organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan akan adanya pengukuran yang komprehensif maka Kaplan dan Norton (1992) menawarkan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan bisnis melampaui rangkuman finansial. *Balanced Scorecard* memampukan organisasi dan mengerahkan seluruh usaha ke hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja yang baik secara nyata.

### 2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) 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 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. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

*Balanced Scorecard* yang berhasil adalah *Balanced Scorecard* yang berhasil mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran keuangan dan non keuangan yang terpadu (Kaplan & Norton, 2000:128). Hal ini memberi arti bahwa *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerjanya tidak dalam pengukuran keuangan saja tetapi juga melibatkan pengukuran non keuangan juga. Pengukuran keuangan dan non keuangan ini dilakukan untuk menghindari adanya *dysfunctional behavior*, artinya bahwa setiap anggota badan usaha berusaha meningkatkan kinerja keuangannya tanpa memperdulikan bahwa hal tersebut merugikan badan usaha dalam jangka panjang.

Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan untuk menilai bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan badan usaha mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan. *Balanced Scorecard* menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun

kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang.

#### **2.4 *Balanced Scorecard* Sebagai Inti Manajemen Strategik**

*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Akhirnya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

*Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik terdiri dari enam tahap utama : perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pengendalian. Perumusan strategi yang merupakan tahap pertama dalam sistem manajemen strategik menentukan kelangsungan hidup dan kemampuan perusahaan untuk bertumbuh

di masa depan. Strategi dirumuskan melalui sistem perumusan strategi yang terdiri dari empat tahap utama berikut ini (Mulyadi, 2005:44) :

1. *Trendwatching*, yaitu pengamatan lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan.
2. Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*).
3. Envisioning, yaitu penentuan misi, visi, tujuan(*goals*), keyakinan dasar dan nilai dasar.

a. Misi

Pernyataan misi organisasi , terutama di tingkat unit bisnis, menentukan batasan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Misi harus menjelaskan dalam bisnis apa perusahaan menempatkan diri dalam menuju ke masa depan

b. Visi

Visi organisasi harus menjelaskan kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa depan. Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkannya ke dalam tujuan (*goal*) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategik yang sejalan dengan tujuan tersebut.

c. Tujuan

Tujuan adalah kondisi yang hendak diwujudkan yang merupakan hasil penjabaran visi organisasi.

d. Keyakinan dasar dan nilai dasar

Keyakinan dasar harus merupakan keyakinan yang tertanam dalam diri personel perusahaan dalam mewujudkan masa depan organisasi. Keyakinan

dasar ini merupakan sumber semangat bagi seluruh personel perusahaan di dalam menempuh perjalanan menuju ke masa depan. Nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh personel dan yang memandu personel dalam memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju masa depan.

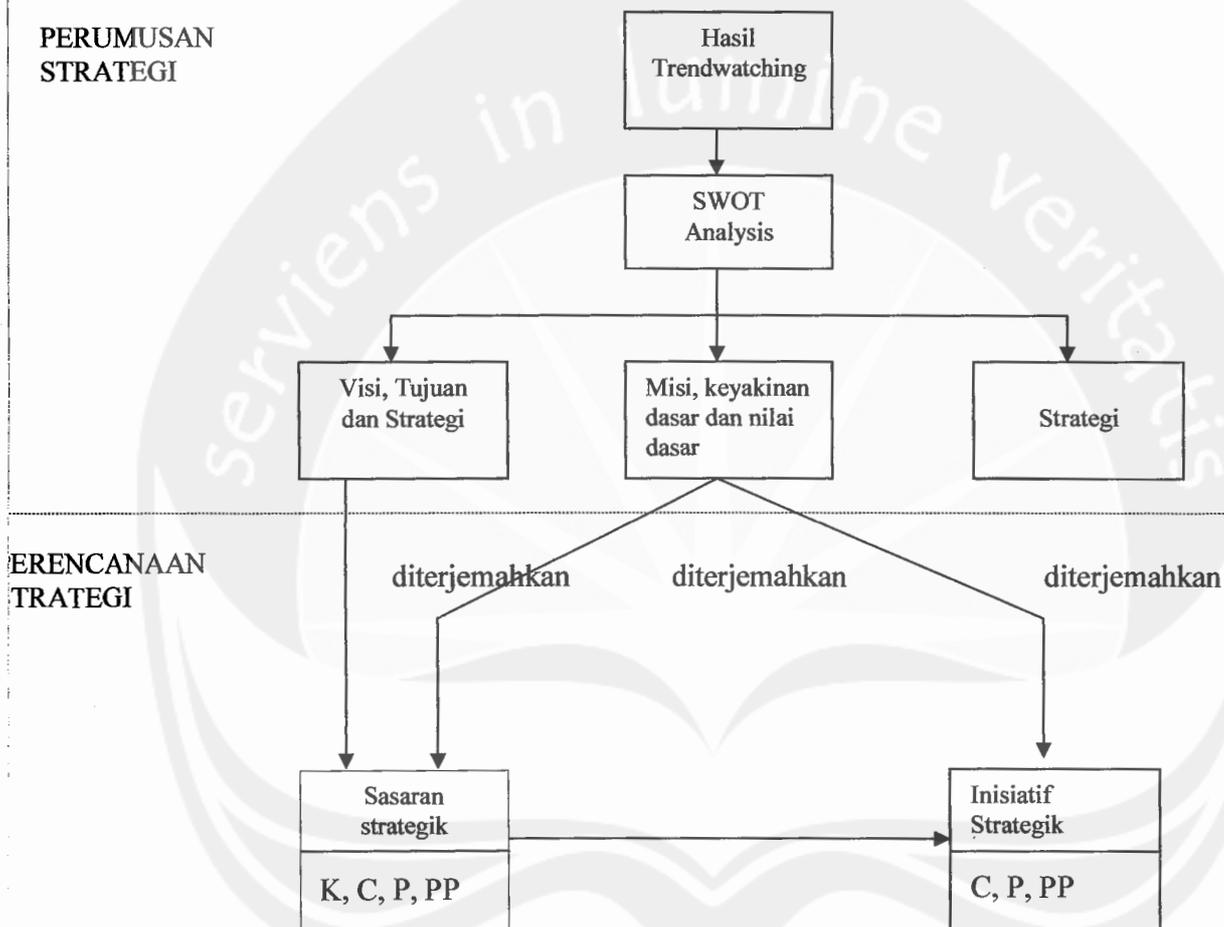
4. Pemilihan strategi-penentuan strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi organisasi

Diantara keenam tahap tersebut, tahap kedua merupakan tahap *crucial* di dalam mewujudkan visi perusahaan. Tahap perencanaan strategik menentukan kekomprehensifan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Tahap kedua ini merupakan sistem penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang (Gambar 2.1). Sehingga perencanaan strategik menjadi mata rantai yang menghubungkan misi, visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan dalam tahap perumusan strategi dengan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Jika sasaran strategik yang dipilih dalam tahap perencanaan strategik hanya berfokus sempit ke perspektif keuangan, sebagai akibatnya rencana laba jangka panjang hanya akan berisi langkah-langkah strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Namun jika sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup perspektif yang luas (keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan),

rencana laba jangka panjang akan berisi langkah-langkah strategik yang komprehensif, sehingga memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

*Balanced Scorecard* memperluas sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Rencana strategik yang komprehensif ini kemudian dijabarkan ke berbagai kegiatan tahunan beserta anggarannya dalam tahap penyusunan anggaran, sehingga langkah-langkah yang dipilih dalam anggaran mempunyai benang merah dengan program, inisiatif strategik, sasaran strategik, strategi, misi, dan visi perusahaan. Pada tahap implementasi dan tahap pemantauan, rerangka *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai secara komprehensif kinerja personel. Oleh karena sejak perencanaan strategik, penyusunan program, sampai ke penyusunan anggaran, personel telah menyusun rencana yang komprehensif untuk mewujudkan masa depan perusahaan, maka penindaklanjutan rencana dan penilaian kinerja personel perlu dilakukan secara komprehensif pula.

Gambar 2.1  
Penerjemahan Misi, Visi, Tujuan, Keyakinan Dasar, Nilai Dasar, dan Strategi ke dalam Sasaran dan Inisiatif Strategik



Sumber : Mulyadi (2005)

Pada awal penerapannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik di tahap implementasi dan pemantauan dalam memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Pada tahap perkembangannya terkini, *Balanced Scorecard* tidak hanya difokuskan ke kinerja eksekutif, namun meluas ke kinerja seluruh personel (manajer dan karyawan) perusahaan.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton, 1996) :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

*Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada berbagai organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi milik negara, organisasi yang berorientasi pada laba maupun organisasi yang tidak berorientasi memperoleh laba (nirlaba). Namun ada persyaratan ideal yang seyogyanya dipenuhi bila suatu organisasi ingin menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu organisasi sebaiknya mempunyai visi yang jauh ke depan dan strategi yang jelas, organisasi memiliki struktur

organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional (urusan-urusan dan grup-grup), organisasi membutuhkan pengukuran kinerja yang tepat untuk meningkatkan usahanya dan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, dan baik manajemen maupun karyawan tidak ada yang anti *Balanced Scorecard*, artinya bahwa seluruh anggota organisasi mendukung adanya perubahan sistem pengukuran kinerja yang ada dan bersedia bersama-sama belajar dan memahami sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini :

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

- a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.
- b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
- c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan di atas memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.
- c. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

## 2.5 Empat Perspektif dalam *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 internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* membantu para manajer untuk melihat bisnis dari empat sudut pandang penting yang dimaksudkan untuk memberi jawaban atas pertanyaan strategis organisasi, yaitu : (Kaplan dan Norton, 1996)

### 1. Perspektif Keuangan

Untuk menjawab pertanyaan : untuk berhasil secara keuangan, apa yang seyogyanya diperlihatkan organisasi kepada pemilik?

### 2. Perspektif Pelanggan

Untuk menjawab pertanyaan : untuk mewujudkan misi organisasi, apa yang seyogyanya diperlihatkan organisasi kepada para pelanggan?

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menjawab pertanyaan : untuk memuaskan pemilik dan pelanggan, proses seperti apa yang seyogyanya dikembangkan oleh organisasi?

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menjawab pertanyaan : untuk mewujudkan misi perusahaan, bagaimana organisasi memelihara kemampuannya untuk berubah dan meningkatkan diri ?

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 (*outcome measure*) dan aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*performace drivers*). Banyaknya ukuran yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* mengandung kesatuan tujuan yang saling mendukung dalam suatu hubungan sebab akibat dalam rangka pencapaian strategi yang terpadu.

#### a. Perspektif keuangan

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara keuangan, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya (Kaplan dan Norton,1996). Kaplan dan Norton menggolongkan tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu tumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

Berikut ini merupakan uraian tahapan-tahapan dari siklus kehidupan bisnis yang ada :

##### 1. Bertumbuh (*Growth*)

*Growth* adalah tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis perusahaan yang berada dalam tahapan ini umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek cukup cerah. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka, diantaranya untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana yang ada. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan ini, maka tujuan keuangan perusahaan pada tahapan ini, maka tujuan keuangan perusahaan pada tahap tumbuh ini adalah pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

##### 2. Bertahan (*Sustain*)

Menilik ketatnya persaingan pasar yang ada saat ini, besar kemungkinannya perusahaan berada dalam tahap ini, dimana perhatian

terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan agar terus meraih laba. Investasi tetap dilakukan namun lebih ditujukan untuk mengatasi kemampuan kemampatan dalam proses produksi dengan cara, misalnya meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Ukuran yang digunakan meliputi besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian modal (*return of capital employed*), dan besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

### 3. Menuai (*Harvest*)

Tahap menuai disebut juga tahap kematangan (*mature*), tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasinya yang telah dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dari beberapa tahap daur bisnis tersebut ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Pada tahap bertumbuh (*growth*) menggunakan ukuran pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan di beberapa segmen. Pada tahap bertahan (*sustain*) menggunakan ukuran menghasilkan laba pada tingkat tertentu dan rasio profitabilitas. Pada

tahap menuai (*harvest*) dapat menggunakan ukuran arus kas dan penghematan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan

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

Sebelum ukuran kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan atas *price, quality, functionality, image, relationship, dan service* yang berada dalam segmen tersebut sehingga ukuran kinerjanya dapat lebih terfokus.

Ada dua kelompok tolak ukur dalam perspektif pelanggan menurut Kaplan dan Norton, yaitu :

1. Kelompok inti (*core measurement group*)

Tolak ukur yang termasuk kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil yang saling terkait terdiri dari :

- a. Pangsa pasar (*market share*) yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. Tingkat perolehan pelanggan baru (*customer acquisition*) yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.
- c. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

## 2. Kelompok Penunjang (*Customer Value Proposition*)

Disebut kelompok penunjang karena terdiri dari tolak ukur-tolak ukur pemicu kinerja (*driver*). Tolak ukur yang termasuk dalam kelompok ini adalah :

- a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga, mutu, waktu). Contoh dari atribut produk adalah tingkatan harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna

bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan akibat ketidak sempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat efisiensi produksi (dalam menekan harga jual).

b. Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk dalam kelompok ini misalnya saja tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, penampilan fisik dan mutu pelayanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, keserasian, dekorasi, dan lain-lain).

c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Agar perusahaan dapat menentukan tolak ukur dalam kinerja ini, manajer perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang ada dalam perusahaan (Budi W. Soetjipto, 1997). Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahapan yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Tahapan inovasi disebut juga sebagai tahap penelitian dan pengembangan produk, karena mayoritas kegiatan inovasi berada dalam fungsi penelitian dan pengembangan perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan

perlu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dimasa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

Tolak ukur yang dapat digunakan pada tahap ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk menjual produk-produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan , serta frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.

Proses operasi mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dari saat penerimaan order dari pelanggan, sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan pada para pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tolak ukur yang dapat digunakan antara lain meliputi siklus manufaktur atau efektivitas produksi (*manufacturing cycle effectiveness*), tingkat kerusakan produk pra penjualan (*defect rate*), banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya

permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, serta penyimpangan biaya produk aktual terhadap anggaran biaya produksi.

Layanan purna jual adalah proses layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk atau jasa. Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk berbagai layanan perbaikan kerusakan. Tolak ukur yang dapat digunakan diantaranya adalah jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan atau penggantian (*response time*), tingkat efisiensi perbaikan kegiatan, atau perbaikan layanan purna jual, banyak pelanggan yang mampu dilayani hanya dengan satu kali permintaan serta jangka waktu perolehan pembayaran penuh bagi para pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, semua sasaran dalam perspektif ini adalah merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif sebelumnya (Indrianto, 2001:63). Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan.

1. Kemampuan Karyawan

Dalam kaitan dengan para pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajer yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas

karyawan. Untuk mengetahui kepuasan karyawan, rumah sakit perlu survey secara regular. Elemen-elemen yang mendukung kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi. Organisasi yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk seterusnya untuk tetap berada dalam perusahaan.

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan, proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerjanya terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

## 2. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap informasi yang dimiliki perusahaan. Jika ingin agar karyawan bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu dilihat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial kepentingan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:116). Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi.

Alternatif tolak ukur yang termasuk dalam kelompok ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keserasian Individu Perusahaan

Meskipun karyawan sudah dibekali akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Untuk itu perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Tolak ukur yang dapat digunakan adalah jumlah saran pagawai, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya karyawan yang mengetahui dan mengerti visi, dan tujuan perusahaan.

Selanjutnya Kaplan dan Norton (1996) juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan BSC organisasi terhubung dengan strategi , yaitu :

#### 1. *Cause and effect relationship*

Prinsip ini sangat penting bagi BSC karena prinsip inilah yang membedakan BSC dengan konsep lain. Dengan prinsip ini, BSC mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam kesatuan yang padu.

#### 2. *Performance drivers*

Sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBU.

### 3. *Linkage to financial*

Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Dengan demikian, tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

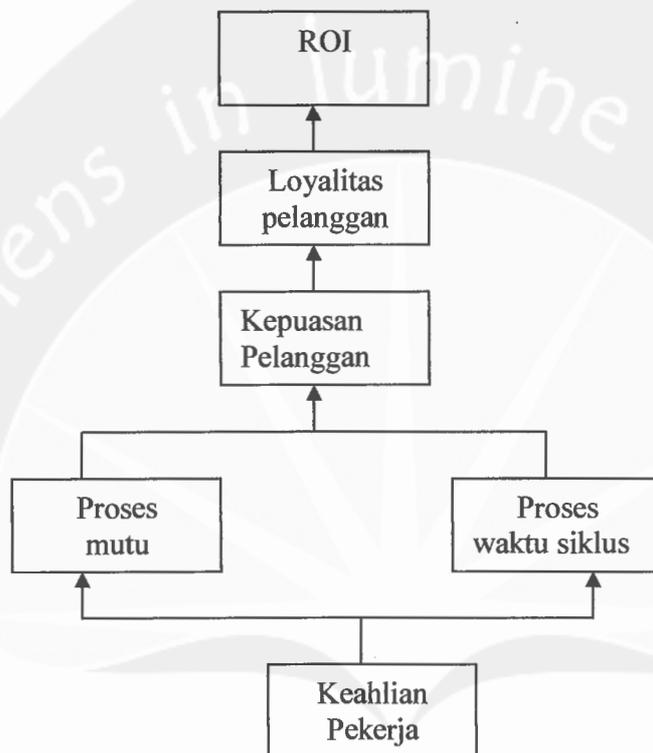
#### 2.6 Manfaat *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1999:39), manfaat *Balanced Scorecard* dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. *Balanced Scorecard* tidak terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. *Balanced Scorecard* menjadikan semua *strategic objectives* terukur, dengan demikian karyawan yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic objectives* tertentu dapat mengetahui ukuran pencapaian keberhasilan tersebut dan faktor yang menjadi pemacu keberhasilannya.
- c. *Balanced Scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek).
- d. *Balanced Scorecard* menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives objectives*, strategi dan visi organisasi.

## 2.7 Hubungan Sebab Akibat Antara Keempat Perspektif

Gambar 2.2  
Hubungan sebab akibat keempat perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Sebuah *scorecard* yang disusun secara semestinya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab akibat. Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh organisasi.

## 2.8 Prinsip-Prinsip *Strategy Focused Organization*

Agar suatu organisasi bisa fokus pada strategi, Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan lima prinsip yang harus dijalankan perusahaan :

1. Menerjemahkan strategi dalam bentuk operasional.
2. Menyelaraskan organisasi dengan strategi.
3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin pegawai

Ada tiga komponen yang terkait dengan ini :

- a. Organisasi yang terdidik.
  - b. Adanya proses *goal setting*.
  - c. Adanya proses *reward* dan insentif.
4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan.
  5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.