

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan upaya mencari informasi mengenai hasil yang dicapai pada suatu periode tertentu dan mengukur seberapa jauh terjadinya penyimpangan akibat kondisi-kondisi tertentu, dapat berupa perubahan yang bersifat positif maupun negatif. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. (Sony Yuwono, 2003).

Tujuan pengukuran kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat yang berhubungan dengan perilaku dan kinerja anggota suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu. Informasi yang dihasilkan ini selanjutnya akan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas perusahaan berdasarkan standar-standar tertentu dan bila perlu akan dilakukan perbaikan dalam kegiatan perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reward of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.1. Pengukuran Kinerja Keuangan

Dalam mengukur kinerja, sebagian besar perusahaan menggunakan tolak ukur keuangan karena dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka pendek. Tolak ukur keuangan yang sering digunakan adalah *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *Profit Margin*, *Economic Value Added* (EVA). Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja akan menyebabkan ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tidak nampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran keuangan mencerminkan keputusan persaingan di masa lalu, sehingga bukan lagi merupakan langkah yang tepat untuk bertahan dalam lingkungan persaingan.

Mengukur kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Demikian pula sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini boleh jadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan (Mirza, 1997).

2.1.2. Pengukuran Kinerja Non Keuangan

Pengukuran non keuangan menjadi penting untuk dilakukan, karena banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan dan Norton, 2000).

Dengan adanya pengukuran non keuangan, perusahaan dapat mengkomunikasikan tujuan perusahaan pada pegawai ke bentuk tugas-tugas dalam kegiatan operasional sehari-harinya. Informasi dari ukuran-ukuran ini dapat menunjukkan di mana harus terjadi perbaikan dan memberi dorongan untuk tercapainya target keuangan.

Ukuran-ukuran non keuangan yang sering digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan pegawai, proses internal yang responsif, dan sebagainya. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut

merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

2.2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan contoh sistem pengukuran kinerja. Sebagai alat ukur kinerja perusahaan, *Balanced Scorecard* dapat didefinisikan sebagai berikut : alat ukur yang menyediakan pihak manajemen sebuah kerangka komprehensif yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* membantu manajer mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan secara efektif dan efisien. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu : (1) *scorecard* (kartu skor) dan (2) *balanced* (berimbang). 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, internal dan eksternal.

Scorecard terdiri atas tolak ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya yaitu kepuasan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Membuat suatu *Balanced Scorecard* harus dimulai dari penterjemahan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tolak ukur yang spesifik. Para manajer kemudian memakai tolak ukur tersebut untuk mencapai sasaran.

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

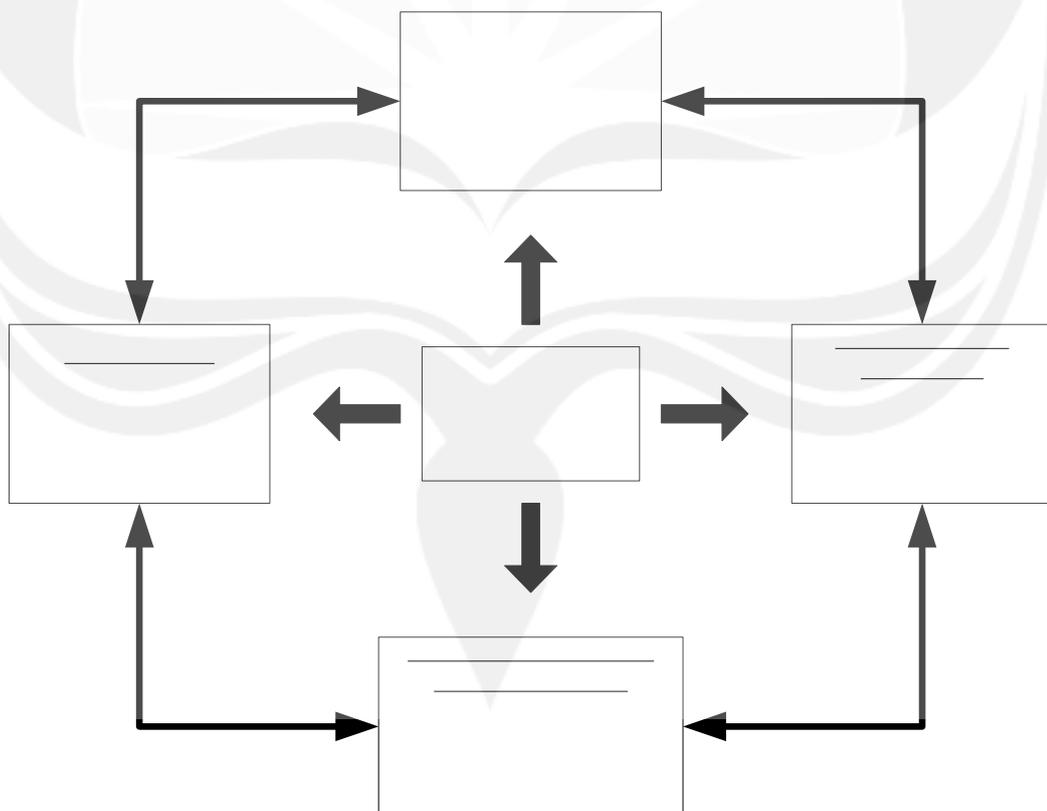
Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan menilai bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mengukur apa yang telah

diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang masa depan.

2.2.2 Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam serangkaian sasaran dan pengukuran yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* Menerjemahkan Visi dan Strategi



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

Menurut Teuku Mirza (1997) sasaran dari sistem pengukuran adalah memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan secara baik strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* berusaha mentranslasikan strategi kedalam sistem pengukuran dan mengkomunikasikan sasaran dan target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi.

2.2.2.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Kaplan dan Norton (2000) menggolongkan tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu: tumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Berikut ini merupakan uraian dari tahap-tahap dari siklus kehidupan bisnis yang ada :

a) *Growth*

Growth merupakan tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Perusahaan yang berada pada tahap ini umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek yang 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 tahap tumbuh ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

b) *Sustain*

Menilik ketatnya persaingan pasar yang ada saat ini, besar kemungkinannya perusahaan berada pada 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 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 (ROI), tingkat pengembalian modal (ROE), dan besarnya nilai tambah ekonomis (EVA).

c) *Harvest*

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasinya yang telah dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang besar, kecuali melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk 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.

2.2.2.2. Perspektif Pelanggan

Saat ini banyak perusahaan mempunyai misi yang memfokuskan diri pada pelanggan. Perspektif pelanggan ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen sasaran keuangan perusahaan. Jika suatu perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka yang panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai tambah bagi pelanggan.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu :

1. Kelompok Ukuran Inti Pelanggan (*Customer Core Measurement*)

Kelompok ini memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

- a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

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

- b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Mengukur tingkat dimana suatu perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

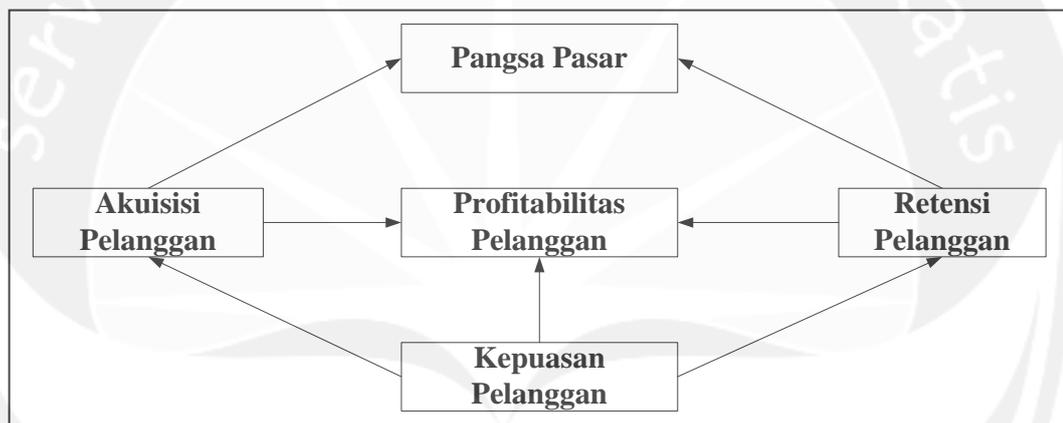
c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

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

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

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

Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan : Ukuran Utama



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

2. Kelompok Ukuran Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition Measurement*)

Kelompok pengukuran ini merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam kelompok pengukuran pelanggan utama yang didasarkan pada atribut, yaitu :

a. Atribut Produk atau Jasa

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

Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, penilaian kinerja ditetapkan pada hal tersebut.

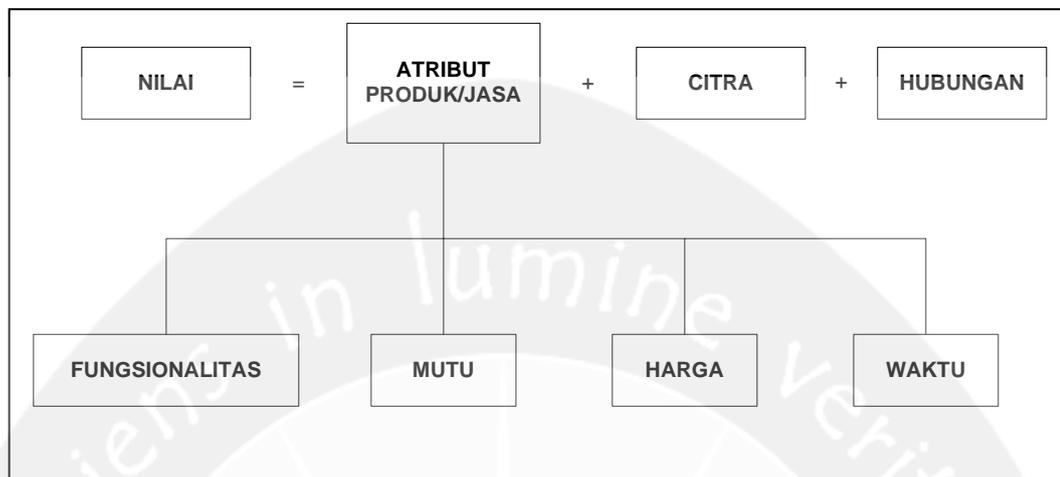
b. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

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

c. Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

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

Gambar 2.3 Model Generik : Proposisi Nilai Pelanggan



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menunjang keberadaan perusahaan yang diukur dalam perspektif keuangan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan. Pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan pelayanan yang berkualitas yaitu penyampaian produk dan waktu proses pelayanan yang cepat dan tepat waktu. Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan harus dapat dihasilkan oleh perusahaan yang memiliki proses bisnis internal yang baik.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Kaplan dan Norton (2000) membagi perspektif bisnis internal ke dalam :

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang bisnis laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *Research and Development* (Riset dan Pengembangan) sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan. Aktivitas *Research and Development* ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b. Proses Operasi

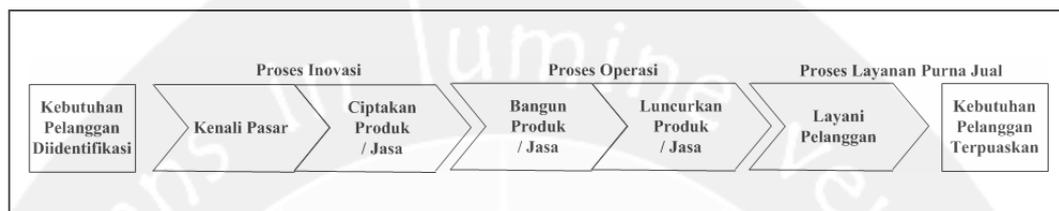
Proses operasi adalah proses membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu : proses pembuatan produk dan jasa penyampaian produk kepada pelanggan. Penilaian kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

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

menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Genetik



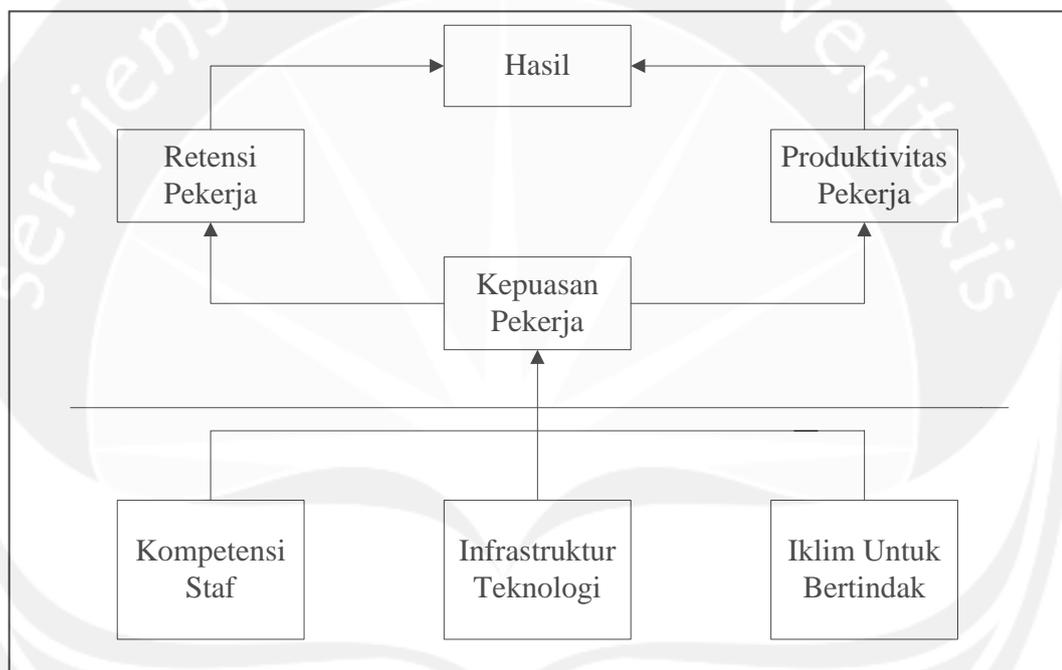
Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan bisnis tidak hanya dituntut memperhatikan kinerja yang telah dicapai selama ini, namun juga dituntut secara terus menerus melakukan perbaikan. Perusahaan dihadapkan pada permintaan pelanggan yang semuanya ingin dipenuhi. Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan oleh proses bisnis yang baik. Sedangkan proses bisnis yang baik hanya dapat diciptakan oleh perusahaan yang pegawainya berkualitas dan produktif serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap arti penting nilai pelanggan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bagi pegawai menjadi proses yang penting untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas dan produktif serta memiliki komitmen terhadap arti penting pelanggan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemicu untuk mencapai hasil yang memuaskan pada ke tiga perspektif sebelumnya.

Idealnya suatu perusahaan tidak hanya mempertahankan kinerja yang ada, tetapi juga melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Perbaikan secara berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan hal yang terkait dalam proses bisnis internal. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

2.3. Hubungan Sebab Akibat Dalam *Balanced Scorecard*

Kinerja keuangan merupakan muara bagi semua kinerja dalam suatu organisasi. Untuk menuju muara tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menjadikan organisasi sebagai organisasi belajar (*learning organizations*).

Proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia melalui pemberian

kesempatan kepada seluruh anggota organisasi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, hal ini bertujuan agar seluruh anggota organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan keahliannya serta melakukan perbaikan dalam sistem informasi yang dimiliki oleh organisasinya sehingga dapat memberikan kemajuan bagi organisasinya.

Dengan berjalannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maka akan berpengaruh terhadap proses bisnis internal yang meliputi kegiatan inovasi, proses pelayanan purna jual dari produk atau jasa yang diberikan agar dapat berjalan dengan baik. Perbaikan ini ditujukan kepada peningkatan kualitas pelayanan, menciptakan lingkungan yang sehat, nyaman dan tenang serta menjaga kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan.

Berjalannya proses bisnis internal tersebut mempunyai dampak terhadap pelanggan. Pelanggan akan loyal pada organisasi karena organisasi tersebut sanggup memenuhi permintaan pelanggan tepat pada waktunya dengan produk atau jasa yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas baik akan menurunkan jumlah komplain dari para pelanggan. Loyalitas pelanggan akan berpengaruh pada target penjualan yang akan mempengaruhi perubahan yang cukup berarti, sehingga dengan tercapainya target penjualan produk atau jasa maka tujuan keuangan organisasi pada perspektif keuangan akan tercapai dengan sendirinya.

Keempat perspektif tersebut merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan antara satu perspektif dengan perspektif yang lainnya, saling berkaitan dan saling mempengaruhi.

2.4. Manfaat *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja

Mulyadi (1999) menguraikan beberapa manfaat *Balanced Scorecard* dalam organisasi sebagai berikut :

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

2.5. Keunggulan *Balanced Scorecard*

1. Memberi penekanan pada aspek strategi organisasi dalam proses pengendalian.
2. Memperjelas dan menterjemahkan visi ke strategi.
3. Mengkomunikasikan dan memperjelas hubungan antara tujuan strategi dan tolak 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.

