

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang sangat berguna untuk mengembangkan wawasan yang lebih luas tentang metode *balanced scorecard* yang dapat menjadi referensi dalam penelitian ini, sebagai berikut:

NO.	Nama Penelitian	Tahun Penelitian	Jurnal Penelitian	Kesimpulan
1.	Ni Putu Yessy Christina, I Putu Sudana	2013	Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	Berdasarkan Pembahasan yang telah diuraikan Pada bab-bab sebelumnya, Dari kaedah minimal 4 (empat) perspektif <i>Balanced scorecard</i> yang Digunakan maka dapat Disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010. Hal ini Dicerminkan dari 4 (empat) perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

2.	Rizal Effendi	2012	Pengukuran kinerja sektor publik dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> (studi kasus kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)	Pengukuran kinerja berdasarkan metode <i>balanced scorecard</i> menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini Ditunjukkan dengan Pertumbuhan penerimaan pajak tahun 2006 dan 2007, opini masyarakat, Kedisiplinan pegawai, Dan pola kerja yang baik yang telah dilakukan.
3.	Maya Sari, Tika Arwinda	2015	Analisis <i>balanced scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan PT. JAMSOSTEK cabang Belawan	Berdasarkan hasil Perhitungan <i>balanced scorecard</i> maka dapat diketahui kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kategori BBB Dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.
4.	Barbara Gunawan	2014	Balanced Scorecard: perspektif baru dalam menilai kinerja organisasi	Dengan semakin kompleksnya kondisi Lingkungan organisasi, diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif sehingga akan terlihat kondisi berbagai sisi organisasi. Hal tersebut memberikan kejelasan arah dan sasaran

				bagi organisasi untuk bergerak maju baik dari sisi finansial maupun non finansial secara seimbang.
5.	Erika Ributari Nugrahayu, Endang Dwi Retnani	2015	Penerapan metode <i>balance scorecard</i> sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan	Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Umum Kabupaten Tangerang dapat menerapkan <i>balance scorecard</i> berdasarkan keempat perspektif. Penerapan dari <i>balance scorecard</i> dimungkinkan karena Rumah Sakit telah memformulasikan visi, misi, strategi, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari Rumah Sakit Umum Kabupaten Tangerang dapat dikatakan “cukup baik”.
6.	Edward Sek Khin Wong, Rusnah Muhamad, and Lau Wee Yeap	2015	CSR Balance Scorecard system and business performances: SMES case study	Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa rekomendasi yang dapat diusulkan dan disajikan dalam pragmatisme. Pertama, telah dilakukan pengukuran kinerja menggunakan CSR <i>balance scorecard</i> dalam empat perspektif dalam makalah ini. Hasil dari

				<p>penelitian ini akan memberikan dukungan empiris untuk validitas dan reliabilitas model teoritis pada perusahaan UKM performa bisnis. Perusahaan UKM didorong untuk mengidentifikasi peran CSR dengan metode <i>balance scorecard</i> sebagai Pengukuran kinerja. Berdasarkan temuan, penelitian ini meramalkan penekanan lebih besar dari non finansial langkah-langkah sebagai kinerja alat ukur di UKM Malaysia.</p>
7.	Petr Rehor and Darja Holatova	2013	Application of Balance Scorecard method as a tool for strategic management of chosen municipality	<p>Peta strategis baru disusun termasuk prioritas utama dari pemerintahan kota mengacu pada individu. perspektif metode ini atas dasar analisis rinci dari rencana strategis, termasuk prioritas setelah percakapan dengan walikota dan memperoleh pengetahuan tentang metode <i>balance scorecard</i>. Perkembangan kota dan sekitarnya dapat ditingkatkan. Begitu juga dengan kualitas hidup warga</p>

				dapat ditingkatkan. Misalnya meningkatkan kualitas pemeliharaan rutin kota, regenerasi tanaman hijau atau bangunan lokal perumahan unit yang akan menarik generasi muda untuk pindah ke kota.
--	--	--	--	---

Beberapa review hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan beberapa hasil penerapan metode *balance scorecard* dapat dikatakan baik. Hal ini dicerminkan dari 4 (empat) perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pola kerja yang baik yang telah diterapkan.

Akan tetapi dengan semakin kompleksnya kondisi lingkungan organisasi/lembaga, diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif sehingga akan terlihat kondisi berbagai sisi organisasi. Hal tersebut memberikan kejelasan arah dan sasaran bagi organisasi/lembaga untuk bergerak maju baik dari sisi finansial maupun non finansial secara seimbang.

## 2.2 Definisi Jasa

Jasa merupakan aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik (Kotler *dalam* Nasution:2004).

Menurut Kotler (2007), jasa merupakan aktivitas maupun manfaat apapun yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Jasa tidak menghasilkan kepemilikan apapun seperti produk, karena jasa sifatnya adalah tidak terlihat, tetapi berupa pemberian bantuan dalam pemuasan kebutuhan dan atau keinginan pelanggan dengan atau tanpa imbalan tertentu sebagai timbal baliknya.

Jasa merupakan suatu fenomena yang rumit (Jasfar: 2005). Kata jasa mempunyai banyak arti dan ruang lingkup. Dari pengertian yang paling sederhana, yaitu hanya berupa pelayanan dari seseorang kepada orang lain, bisa juga diartikan mulai dari pelayanan yang diberikan oleh manusia, baik yang dapat dilihat, maupun yang tidak dapat dilihat, yang hanya bisa dirasakan sampai ke fasilitas-fasilitas pendukung yang harus tersedia dalam penjualan jasa dan benda-benda lainnya.

### **2.3 Karakteristik Jasa**

Terdapat empat karakteristik utama dalam bidang usaha jasa (Berry dalam Nasution: 2004), yaitu:

1. Tidak berwujud, jasa tidak dapat dilihat, diraba, dirasakan, dicium, atau didengar sebelum dibeli.
2. Tidak terpisahkan, barang fisik diproduksi, kemudian disimpan, selanjutnya dijual dan baru nantinya dikonsumsi. Sebaliknya jasa dijual dulu, kemudian diproduksi dan dikonsumsi bersamaan. Jasa tidak terpisahkan, berarti bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya baik manusia maupun mesin.
3. Keanekaragaman, jasa bersifat sangat beraneka ragam karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan.
4. Tidak tahan lama, jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan, dengan demikian jika jasa tidak digunakan maka jasa akan berlalu begitu saja.

### **2.4 Pengertian Bantuan Hukum**

Menurut Frans (2009:22) Di Indonesia, Rancangan Undang-Undang Bantuan Hukum merumuskan: “Bantuan hukum ialah jasa memberi nasihat hukum diluar pengadilan dan atau bertindak baik sebagai sebagai pembela dari seorang yang tersangkut dalam perkara pidana maupun sebagai kuasa dalam perkara perdata atau tata usaha negara dimuka pengadilan”.

Adnan Buyung Nasution, dalam sebuah makalahnya tahun 1980, mengatakan bahwa “bantuan hukum pada hakikatnya adalah sebuah program yang tidak hanya merupakan aksi kultural akan tetapi juga aksi struktural yang diarahkan pada

perubahan tatanan masyarakat yang tidak adil menuju tatanan masyarakat yang lebih mampu memberikan nafas yang nyaman bagi golongan mayoritas. Oleh karena itu batuan hukum bukanlah masalah sederhana. Ia merupakan rangkaian tindakan guna pembebasan masyarakat dari belenggu struktur politik, ekonomi, dan social (poleksos) yang sarat dengan penindasan”.

Dari berbagai definisi bantuan hukum (*legal aid*) diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa bantuan hukum merupakan jasa hukum yang khusus diberikan kepada fakir miskin yang memerlukan pembelaan secara cuma-cuma baik diluar maupun didalam pengadilan secara pidana, perdata, dan tata usaha negara, dari seseorang yang mengerti seluk-beluk pembelaan hukum, asas-asas dan kaidah hukum, serta hak asasi manusia.

## 2.5 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Hery (2017:48-49) Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

Terdapat beberapa pengertian mengenai pengukuran kinerja diantaranya adalah:

■ Mulyadi

“Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yangtelah ditetapkan sebelumnya”.

■ Supriyono R.A

“Pengukuran kinerja adalah sebuah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategi, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan”.

Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian (divisi) bagi pencapaian tujuan perusahaan. Kontribusi ini ada yang bersifat kualitatif, seperti kinerja bagian akuntansi, personalia, dan ada pada yang bersifat kuantitatif, seperti kinerja bagian pemasaran dan bagian produksi. Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas bisnis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, juga bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan apakah sudah sesuai dengan target, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dieliminasi melalui proses perbaikan yang berkesinambungan.

Tingkat pengukuran tersebut dilakukan terhadap keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi bisnis dan aktivitas-aktivitas apa saja yang memerlukan perbaikan dan tindak lanjut. Dengan demikian, pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi kinerja yang dibutuhkan perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek, maupun kepentingan jangka panjang perusahaan, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan lebih baik.

## **2.6 Karakteristik, Tujuan dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Hery (2017:49) ada beberapa karakteristik pengukuran kinerja yang efektif, yaitu:

- a) Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b) Perlu dipertimbangkan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.
- c) Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.
- d) Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
- c) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
- d) Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan.
- e) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Menurut Yuwono, et al (2007:29) menyatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d) Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Selain itu, pengukuran kinerja juga mempunyai sisi negatif atau kelemahan jika ukuran-ukuran kinerja tersebut salah. Ukuran kinerja yang salah dapat mengakibatkan:

- a) Melemahkan tujuan akan strategi yang telah disusun.

- b) Dapat terjadi kesalah pahaman antara departemen yang satu dengan yang lainnya.
- c) Mendorong menggunakan waktu dan usahanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernilai tambah bagi para konsumen dan *stakeholder*-nya.

## 2.7 Ukuran Kinerja

Ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 2007:434) terdapat tiga macam, yaitu:

### a. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran Kriteria Tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajemen cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan menghasilkan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sedangkan contoh apabila seorang manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dan kemungkinan mengabaikan pertimbangan lain, misalnya tentang mutu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

### b. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek pengukuran kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai macam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya ada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

### c. Ukuran Kriteia Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot amsing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja

manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu ada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

## **2.8 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Tradisional**

Menurut Hery (2017:51) Pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional umumnya menggunakan tolak ukur data keuangan atau laporan keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Selain itu tingkat kinerja perusahaan pun diukur sedikitnya menggunakan tiga rasio keuangan, yaitu rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas.

Metode pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional cenderung terfokus pada tujuan jangka pendek dan seringkali mengabaikan hal-hal yang sebenarnya lebih penting bagi kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang, seperti harta intelektual dan harta tidak terwujud. Harta tak terwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan, e memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja yang berkesinambungan serta dapat mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem yang memadai, yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya kondisi keuangan yang maksimal.

Sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional atau dengan pendekatan keuangan, mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dan segala inisiasi perusahaan dalam tujuannya untuk memperbaiki laba perusahaan. Secara khusus, rekor keuangan akan mengikuti jejak produk, memperlihatkan dimana perusahaan akan mendapatkan uang, kemana uang tersebut akan digunakan, dan dimana perusahaan membuat keuntungan informasi keuangan ini menolong menjaga perusahaan pada suatu tempat yang benar. Analisis yang digunakan dalam pendekatan tradisional meliputi analisis rasio keuangan sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholder* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langka yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan *customer* (Mulyadi, 2007:39).

Ukuran kinerja dari aspek finansial saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah “*lagging indicator*”, yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Ukuran finansial menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian (Kaplan dan Norton, 2003:21).

Beberapa kelebihan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional (aspek keuangan) antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Hasil pengukuran berifat kuantitatif, sehingga dari segi keuangan dapat menggambarkan dengan jelas apa yang telah dicapai oleh perusahaan.
- b) Dianggap dapat diandalkan karena dihasilkan melalui proses yang sesuai dengan standar akuntansi.
- c) Data yang diperlukan mudah diperoleh karena pengukurannya sudah jelas yaitu berupa angka pasti. Datanya bersifat *quantifiable*, sehingga mudah dihitung.

Namun terlepas dari semua kelebihan-kelebihan tersebut, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukuran kinerja perusahaan juga memiliki banyak keterbatasan, yaitu:

- a) Sulit untuk mengidentifikasi kategori industri dari perusahaan yang dianalisis jika perusahaan itu beroperasi dalam beberapa bidang usaha.
- b) Perusahaan mungkin menggunakan teknik *windows dressing* sehingga perhitungan rasio tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

- c) Perbedaan praktek akuntansi tiap-tiap perusahaan akan menghasilkan perhitungan rasio yang berbeda, misalnya saja perbedaan dalam metode penyusutan, metode penilaian persediaan, dan lain-lain.
- d) Informasi angka rata-rata industri yang diterbitkan adalah data umum dan hanya merupakan perkiraan belaka.
- e) Perusahaan dapat memiliki rasio yang baik tetapi rasio lainnya buruk sehingga sulit mengatakan apakah secara keseluruhan kondisi perusahaan baik atau buruk.
- f) Keadaan inflasi dapat menyebabkan distorsi pada neraca perusahaan sehingga nilai yang dicatat sering berbeda dengan nilai yang sebenarnya.

## **2.9 Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

### **2.9.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Hery (2017:54) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang, dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/kelompok. Melalui kartu skor, seseorang/kelompok akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dengan apa yang direncanakan. Sedangkan *balance* menggambarkan bahwa kinerja seseorang/kelompok akan diukur secara berimbang, yaitu aspek keuangan dan nonkeuangan, sisi internal dan eksternal, perspektif orang dan proses jangka pendek dan jangka panjang.

Definisi *balanced scorecard* dari berbagai pakar Ilmu Ekonomi maupun Akuntansi sangat banyak dan bervariasi. Menurut Hery (2017:55) “*Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”. Sedangkan menurut Yuwono (2007:08) merumuskan *balanced scorecard* sebagai berikut “ Suatu sistem pengukuran manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance bisnis*.”

*Balanced scorecard System* meliputi ukuran keuangan dan non-keuangan, yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran non-keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan di masa depan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan berkembangnya teknologi informasi, pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan sudah tidak memadai lagi, sehingga banyak pihak mengevaluasi konsep ini.

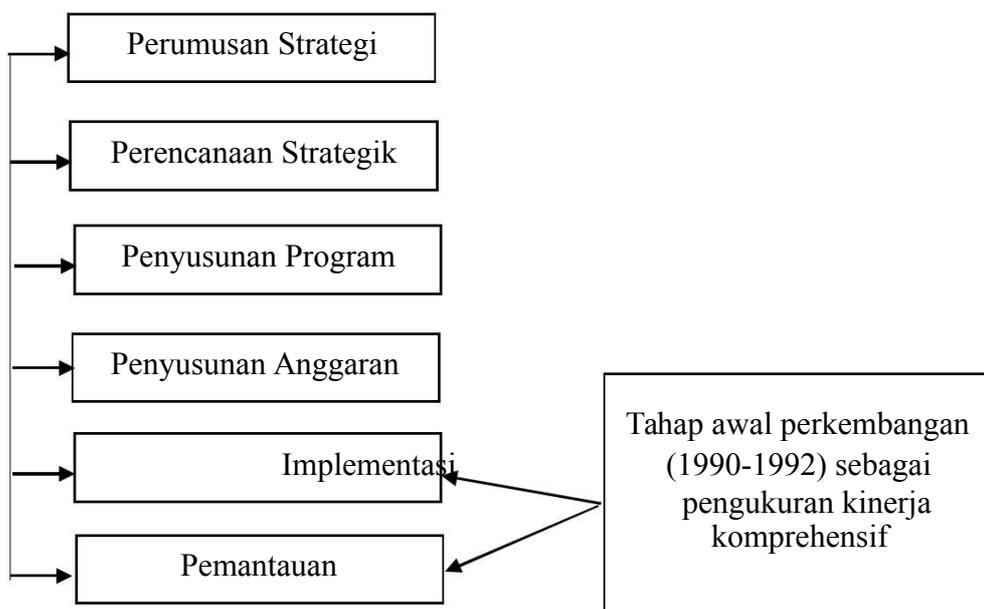
Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *balanced scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mampu bertumpu pada ukuran kinerja semata.

### **2.9.2 Sejarah dan Perkembangan *Balanced Scorecard***

Pada sebelum tahun 1990-an, pengukuran kinerja eksekutif diukur hanya berdasarkan prespektif keuangan. Akibatnya, perhatian utama dan usaha eksekutif lebih dipusatkan pada kinerja jangka pendek untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga timbulnya kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan proses untuk menghasilkan produk dan jasa serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute bagian riset kantor akuntan public KMPG di USA dipimpin oleh David P. Norton mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan” yang didorong kesadaran bahwa pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai. Dari studi tersebut diterbitkan sebuah artikel “Balanced Scorecard Measure That drive Performance”

dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992) yang menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat prespektif : keuangan, customer, proses bisnis intern serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi:2007). Keempat ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard* yang menyeimbangkan dan cukup komprehensif agar keberhasilan kinerja perusahaan berjangka panjang. Gambar singkat mengenai sejarah awal konsep *balanced scorecard* dijelaskan dalam gambar berikut ini :

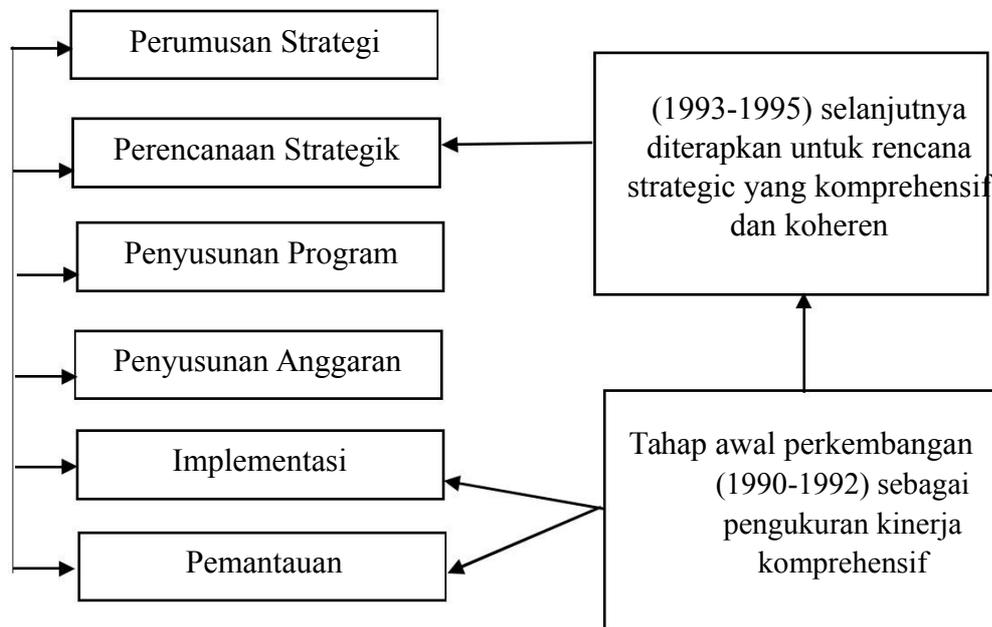


Sumber: Mulyadi,2007

**Gambar 2.1** Peran Awal *Balanced Scorecard*

Pada tahap berikutnya, *balanced scorecard* diperluas penerapannya pada proses perencanaan strategic setelah keberhasilan pada tahun 1992. Kemudian dimulai pertengahan tahun 1993, *Renaissance Solution Inc* (RSI) sebuah perusahaan konsultansi yang dipimpin oleh David P Norton (semula CEO Nolan Norton *Institute* menerapkan pendekatan ini pada beberapa perusahaan kliennya yang pada saat itu berkembang sebagai inti manajemen strategi). Keberhasilan ini dilaporkan dalam suatu artikel di Harvard Business Review (Januari – Februari 1996) yang berjudul “Using *Balanced Scorecard as Strategic Management System*”. Pendekatan ini disamping digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, juga digunakan untuk menghasilkan rencana yang

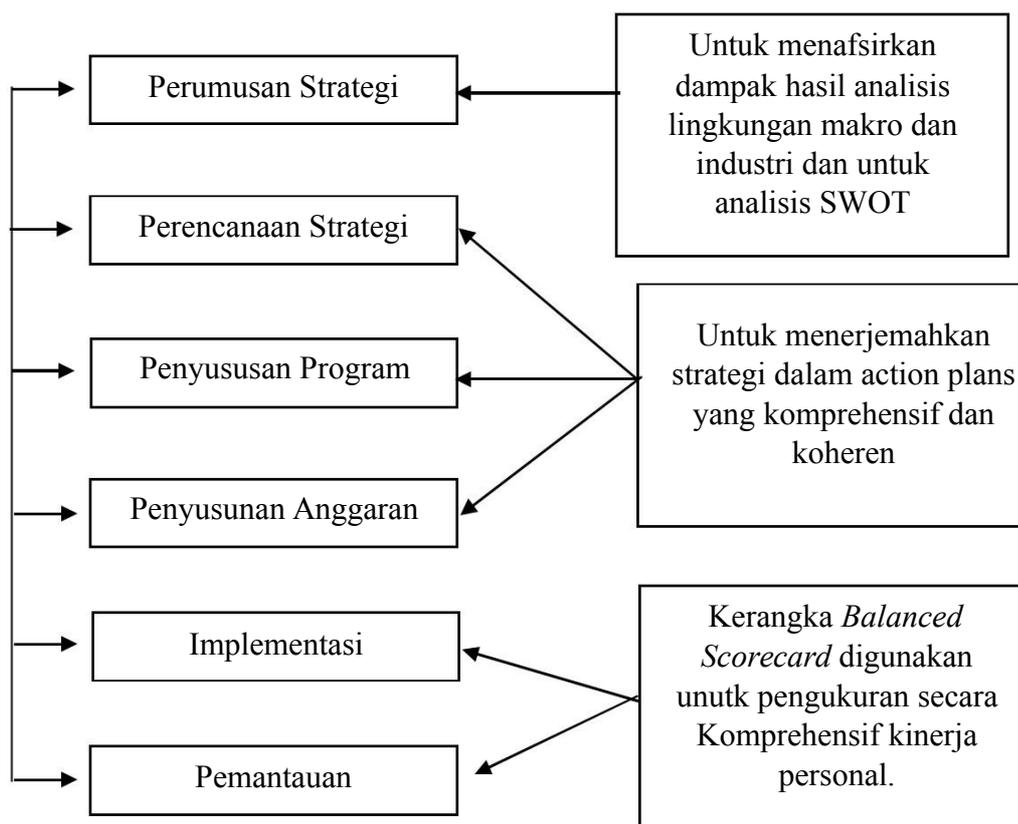
koheren antara satu sasaran dengan yang Memiliki hubungan sebab-akibat (Mulyadi:2007). Seperti pada gambar berikut:



Sumber: Mulyadi, 2007

**Gambar 2.2** Perkembangan Peran *Balanced Scorecard*

Pada tahun 2000 pendekatan *balanced scorecard* ini telah menjadi inti sistem manajemen strategik bagi seluruh personel perusahaan terutama perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. Dengan teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel dan koordinasi perwujudan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan. Jika pada awalnya pendekatan hanya dimanfaatkan untuk memperluas perspektif rencana strategik yang telah disusun, maka perkembangan yang terakhir ini sudah dimanfaatkan sebagai menghasilkan konsensus dari *knowledge worker* dalam menetapkan berbagai sasaran strategik yang akan mewujudkan visi oleh perusahaan seperti gambar berikut:



Sumber: Mulyadi, 2007

**Gambar 2.3** Perkembangan Implementasi Masa Kini Peran *Balanced Scorecard*

### 2.9.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategis

*Balanced scorecard* tidak hanya sebagai sistem pengukuran atau operasional saja, tetapi perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategis jangka panjang. Perusahaan menggunakan sebagai fokus pengukuran untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yaitu :

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *balanced scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi, dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa akan datang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa

kalimat singkat. Untuk mewujudkan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategys, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategis dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

b. Menkomunikasikan dan Mengaitkan Berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis

Tujuan dan ukuran strategik *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

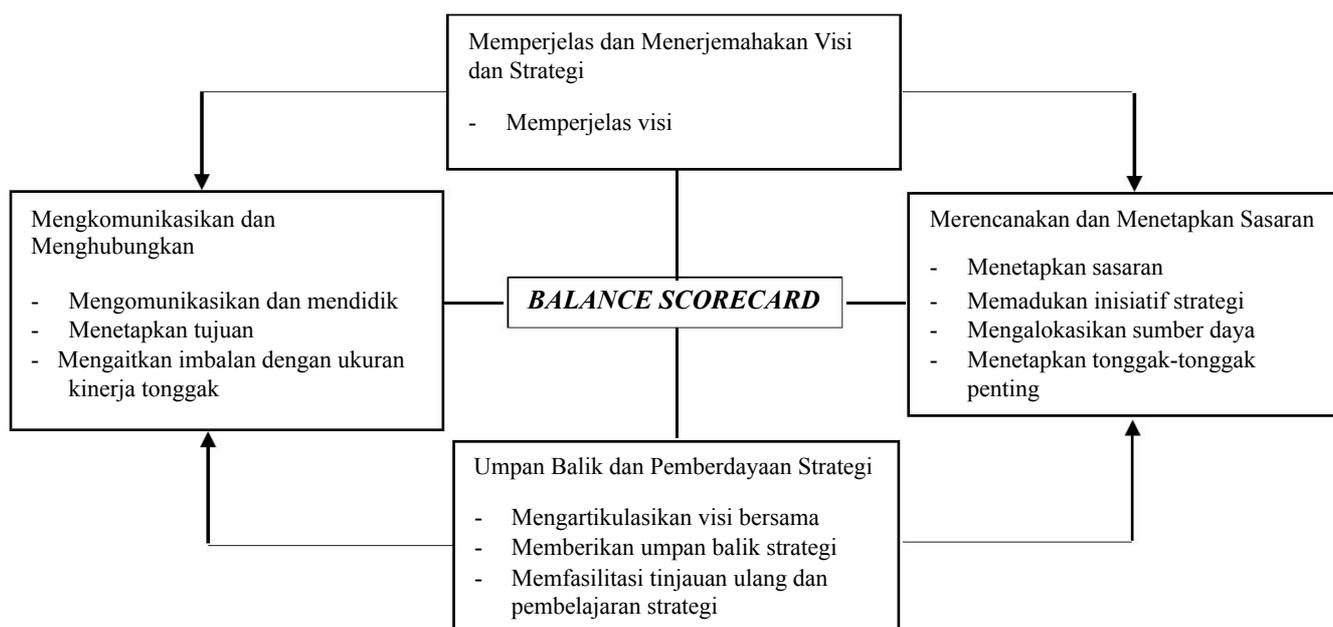
c. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.

d. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi , mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai prespektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana *balanced scorecard*

sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga prespektif yang ada dalam *balanced scorecard*, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.



Sumber: Mulyadi, 2007

**Gambar 2.4** Strategi Manajemen dalam *Balanced Scorecard*

## 2.10 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Garrison (2000:17) menyatakan bahwa tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk mengusulkan penciptaan suatu daftar tolak ukur keuangan dan non keuangan yaitu perusahaan dapat mengendalikan operasinya, dan mengaitkan atau menyeimbangkannya bersamaan dengan berbagai tolak ukur untuk mengawasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *balanced scorecard* akan membantu dalam:

- Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*
- Mendapatkan komitmen dari partisipasi proyek

- Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard*.

### **2.11 Manfaat *Balanced Scorecard***

Menurut Tunggal (2008:37) beberapa manfaat dari *balanced scorecard* yaitu:

- a) Mengklarifikasi dan menghasilkan konseus tentang strategi.
- b) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d) Mengaitkan berbagai tujuan strategik dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik.
- f) Melaksanakan peninjauan ulang strategik secara periodik dan sistematis.
- g) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

### **2.12 Karakteristik *Balanced Scorecard***

Menurut Tunggal (2008:4) menyatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif lainnya.
- b) Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing.
- c) Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan untuk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

### 2.13 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dengan perusahaan memahami dan mengetahui berbagai keunggulan *balanced scorecard* akan membuka peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum alat manajemen dalam meningkatkan kemampuan perusahaan yang menerapkannya adalah sebagai berikut :

a) Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif antara lain pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif tersebut, rencana strategik perusahaan akan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan ke perspektif keuangan akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

b) Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang. Karena personil dimotivasi untuk mencari inisiatif strategic yang memiliki manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, atau keuangan. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategic. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan

strategic merupakan penerjemahaan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c) Seimbang

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

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategic di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur. Namun dalam penerapan *balanced scorecard* sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategic di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategic nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

#### 2.14 Keterbatasan *Balanced Scorecard*

Menurut Hery (2017:68) Para manajer di beberapa perusahaan manufaktur dan jasa telah mencoba untuk membangun *scorecard* bagi unit bisnisnya, namun tidak semuanya berhasil. Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan kegagalan dalam menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan, yaitu:

- a. Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolak ukur.
- b. Tidak adanya sistem manajemen dan sistem informasi yang dapat diandalkan secara efektif dalam memfasilitasi sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya, yang merupakan tempat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
- c. Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki atau loyalitas terhadap perusahaan, sehingga hal ini sangat mengganggu bagi keberhasilan penerapan *balanced scorecard* yang membutuhkan peran serta individu dalam organisasi.

- d. Kecendrungan untuk mengutamakan hasil keuangan dibandingkan non-keuangan, karena manajer memiliki tekanan terhadap penilaian kinerja keuangan perusahaan untuk kepentingan para pemegang saham, sehingga hubungan antara ukuran non-keuangan dengan hasil yang diperoleh pada ukuran keuangan kurang sempurna.
- e. Banyaknya penetapan kriteria sebagai tolak ukur kinerja dalam *balanced scorecard* dapat mengakibatkan manajer menjadi kurang fokus dalam melaksanakan pengukuran, namun sebaliknya jika ukuran scorecard terlalu sedikit maka manajer kemungkinan akan mengabaikannya.
- f. Jika sistem informasi atau variabel *scorecard* tidak tersedia atau tidak memadai untuk mengukur beberapa ukuran penting, maka manajer biasanya akan melakukan penundaan terhadap aplikasi *balanced scorecard* pada organisasi. Hal ini dapat menghilangkan momentum dan antusias yang telah terbentuk untuk membangun konsep tersebut, sehingga perusahaan akan kehilangan umpan balik atas ukuran yang informasinya sudah terlebih dahulu tersedia, dan juga mungkin akan kehilangan pengalaman dalam menggunakan *scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang mutakhir.
- g. Perusahaan tidak jarang meniru tolak ukur perusahaan lain yang telah berhasil menerapkan *balanced scorecard*, padahal *scorecard* yang baik adalah yang diturunkan dari strategi perusahaan itu sendiri karena masing-masing perusahaan menghadapi lingkungan persaingan, pelanggan, segmen pasar, serta teknologi dan implementasi *scorecard* yang dianggap paling benar. Setiap entitas perlu mengembangkan sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* dari hasil pengalamannya sendiri.

### 2.15 Proses *Balanced Scorecard*

Proses implementasi metode *balanced scorecard* dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan tujuan, sasaran, strategi dan program organisasi.

Kita tidak bisa menilai segala sesuatu jika tidak mempunyai kriteria yang jelas sebagai pedoman penilaian. Demikian juga, jika kita hendak menilai kinerja organisasi harus mempunyai kriteria yang jelas. Kriteria ini adalah indikator

pencapaian tujuan, sasaran, strategi, dan program. Dengan demikian, langkah pertama pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah pendefinisian tujuan, sasaran, strategi, dan program sebagai dasar menentukan indikator pengukuran.

b. Merumuskan *Framework* Pengukuran Setiap Jenjang Manajerial.

Dalam tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara bertingkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Selain itu juga dirumuskan pengukuran kinerja untuk setiap individu, tim dan kelompok organisasi.

c. Mengintegrasikan Pengukuran Ke Dalam Sistem Manajemen.

Sistem pengukuran kinerja yang telah dirumuskan merupakan subsistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen yang baik formal maupun nonformal organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, motivasi, dan pengendalian yang ditetapkan organisasi.

d. *Monitoring* Sistem Pengukuran Kinerja.

Implementasi sistem pengukuran kinerja harus selalu dimonitor karena organisasi selalu menghadapi lingkungan yang dinamis. Kondisi pada saat sistem didesain sangat mungkin tidak relevan lagi akibat perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perlu dilakukan *monitoring* terhadap ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus-menerus secara konsisten, dan mengevaluasinya.

## 2.16 Prespektif Dalam *Balance Scorecard*

Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut :

### 1. Prespektif Keuangan

Dalam *balanced scorecard*, prespektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang

diambil. Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi-strategi perusahaan. *Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena penilaian kinerja keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misal laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (2003:42) didefinisikan menjadi tiga tahap berikut :

a. Tahap *Growth*

Umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek cukup cerah. Perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk mereka. Hal ini bertujuan untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolak ukur dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

b. Tahap *Sustain*

Setelah melalui tahap pertumbuhan (*growth*), perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan daripada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan

penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on investment* (ROI), *return on capital employed* (ROCE), dan ukuran lainnya.

c. Tahap *Harvest*

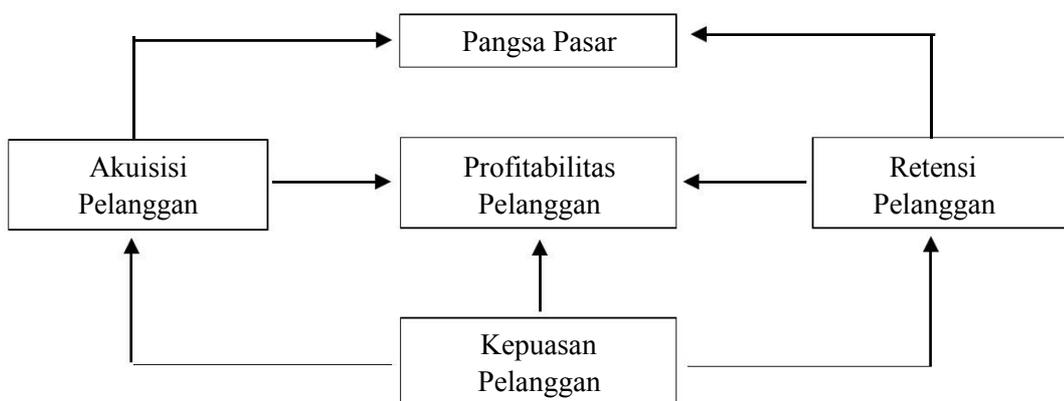
Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada fase pertama. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat, seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

## 2. Prespektif Pelanggan

Dalam prespektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam prespektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- a. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
  - a) Pangsa pasar (*market share*). Pangsa pasar ini menggambarkan proposi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
  - b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*). Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui bersarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

- c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*). Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru disegmen yang ada.
- d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
- e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)  
Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.
- b. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- a) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- b) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



Sumber: Kaplan dan Norton, 2003

**Gambar 2.5** Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama

### 3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Dalam prespektif ini, perusahaan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu

#### a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

a) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.

b) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

#### b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi dalam dua bagian yaitu (1) proses pembuatan produk dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

#### c. Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/ jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan dikembalikan serta proses pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upaya 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.

#### 4. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting:

##### a. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berfikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* yaitu:

##### a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Karyawan yang merasa puas berarti puas juga terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Luthans (2005) dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

##### 1) Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

##### 2) Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

## 3) Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

## 4) Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

## 5) Kelompok kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi setiap individu.

## 6) Kondisi kerja / lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

## b) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

## c) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

*b. System*

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan dibidang operasional

memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan baik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

*c. Organizational Procedure*

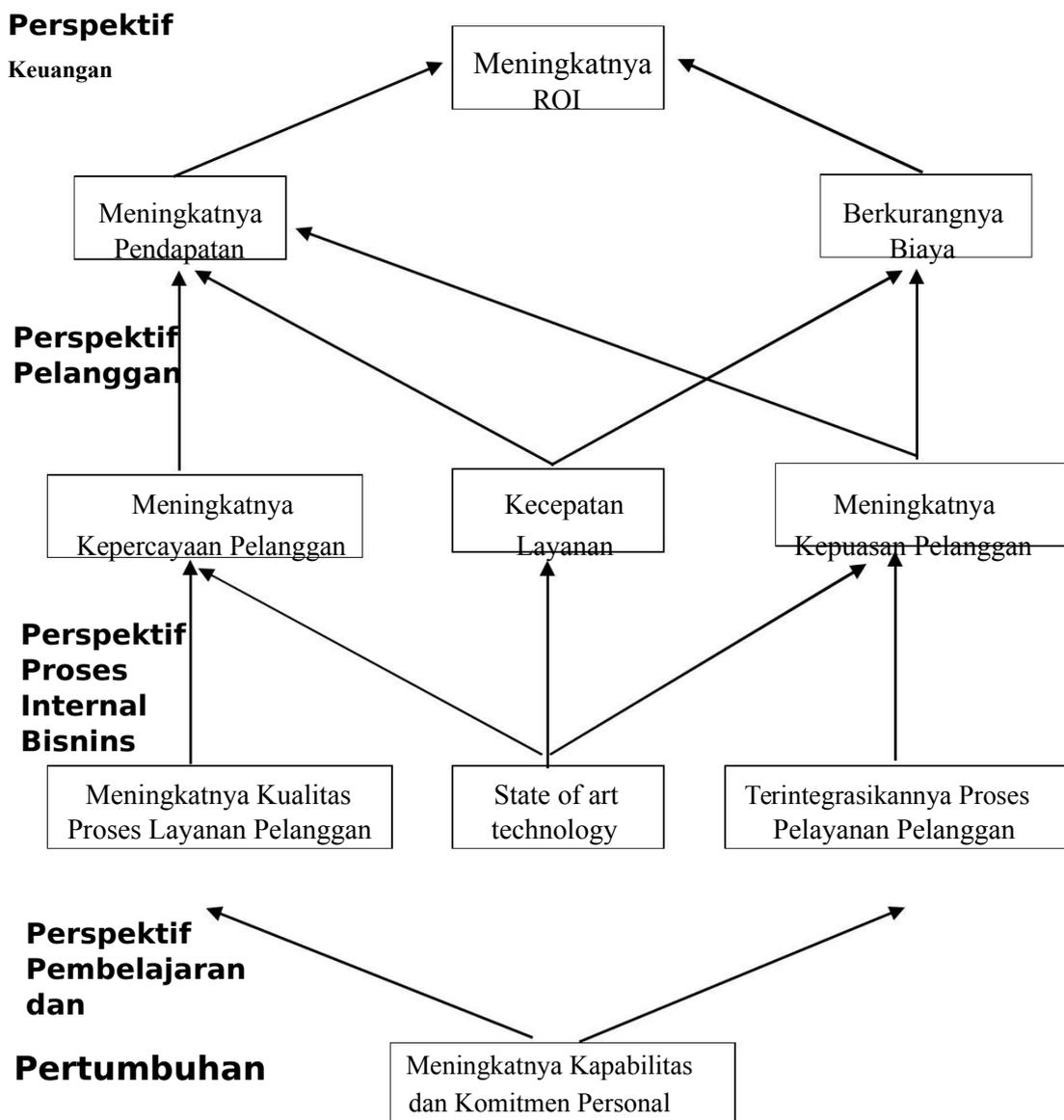
Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Proses dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan.

## **2.17 Hubungan Antar Perspektif**

Konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *balanced scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.



Sumber: Kaplan dan Norton, 2003

Gambar 2.6 Hubungan Antar Perspektif

Dalam hubungan antar perspektif, meningkatnya ROI adalah hal yang diinginkan oleh perusahaan, akan tetapi tidak dengan organisasi nirlaba. Organisasi Nirlaba adalah organisasi yang lebih memperhatikan jumlah kas dan saldo investasi mereka tetapi bukan laba. Tidak terdapat kebutuhan bagi mereka untuk “mencetak laba” (Yuanita 2011). Sedangkan definisi nirlaba adalah bersifat tidak mengutamakan perolehan keuntungan.

Menurut Mulyadi (2007), kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam menghasilkan laba. Kinerja organisasi dapat diukur berdasarkan berbagai cara, baik dari segi financial maupun dari segi non finansial.

Dari segi finansial, kinerja organisasi dapat diukur dengan rasio-rasio keuangan berdasarkan tingkat pendapatan yang merupakan komponen penting yang ingin dicapai dalam tujuan organisasi. Pendapatan bagi suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena dengan pendapatan operasional organisasi dapat berjalan serta diharapkan akan memperoleh laba untuk kelangsungan hidup serta pengembangan organisasi.

Pengukuran kinerja yang efektif pada organisasi nirlaba dirancang untuk menunjukkan pemimpin nirlaba bagaimana menggunakan pengukuran kinerja organisasi untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memenuhi misinya. Untuk secara efektif mengatasi berbagai tantangan yang harus dihadapi. Berbagai jenis masalah kinerja memerlukan pendekatan yang berbeda.