

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Asriyani (universitas Hasanuddin, 2012) dengan judul “Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada PT Hadji Kalla cabang cokroaminoto Makasar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persentase kinerja PT Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto apabila diukur dengan Perspektif *Balanced Scorecard*. Dari hasil perhitungan keempat Perspektif *Balanced Scorecard* dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai PT Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto adalah sebesar 83,33% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukur kinerja perusahaan sangat baik. Hal ini ditunjukkan pada Perspektif Consumer yang mencapai 1324 poin, Perspektif Proses Bisnis Internal mencapai 443 poin dan penerapan Automatic Management System (AMS), merupakan System Informasi Akuntansi yang dicapai PT Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto, sebagai penunjang proses pelayanan bagi customer maupun karyawan, 2.564 poin untuk tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan dan Indeks peningkatan program training untuk karyawan meningkat 7,53% yang ditunjukkan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Dari Perspektif Keuangan, dapat dilihat bahwa laba perusahaan meningkat ROA 7,91% , ROE 32,93%, serta TATO meningkat menjadi 1,1 kali.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta, Deviana Astuti pada tahun 2012 “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja pada PT Karya Indonusa Prima” Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu menggunakan pendekatan kuisisioner dengan cara wawancara langsung kepada karyawan perusahaan PT Karya Indonusa Prima kemudian data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode analisis data menggunakan analisis pendekatan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif keuangan. dari

hasil penelitian Pada PT Karya Indonusa Prima, pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa perspektif & pelanggan menunjukkan perusahaan mempunyai citra yang baik dimata para pelanggannya. Berdasarkan perhitungannya adalah, sebanyak 3,17% menyatakan sangat setuju, 75,54% setuju, 21,29% cukup setuju, dan 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian secara keseluruhan pelanggan menyatakan setuju bahwa pelayanan PT Karya Indonusa Prima memuaskan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan proses inovasi yang terus dilakukan sehingga mempunyai kualitas yang baik dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, dari beberapa proses yang telah diterapkan adalah kecenderungan memperluas basis pelanggan dan yang langsung mempengaruhi loyalitas pelanggan, contohnya seperti memberikan pelayanan yang cepat dan kemudahan bagi pelanggan dalam memperoleh informasi. PT karya Indonusa Prima sudah menerapkan ketiga model proses pengukuran yang menjadi tolak ukur dalam perspektif bisnis internal yaitu proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang efisien, konsisten, dan tepat waktu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan pengembangan sumber daya manusia yang baik dan berkembang, serta tingkat kepuasan karyawan yang bagus namun belum diimbangi dengan sistem informasi yang dapat mendukung kegiatan operasional. Sedangkan pada perspektif keuangan perusahaan dilihat dari rasio-rasio keuangan menunjukkan performa perusahaan yang baik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Azharuddin (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, 2012) yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan”. Dalam penelitian analisis yang dilakukan adalah mempelajari sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang selama ini diterapkan di DJBC, untuk selanjutnya menganalisis pengaruh penerapan BSC terhadap peningkatan kinerja di DJBC. Penerapan BSC di DJBC dimulai dari penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran strategis, yang dipetakan sesuai perspektif dimaksud. Pencapaian sasaran strategis diukur melalui indikator kinerja utama (IKU) yang ditetapkan targetnya setiap tahun. Selanjutnya, IKU dan target dimonitor dan dievaluasi secara berkala untuk mengetahui sejauh mana pencapaian

kinerja organisasi. Dari pencapaian kinerja tersebut dapat diketahui sejauh mana peningkatan kinerja DJBC dari waktu ke waktu. Selain itu, tingkat pemahaman pegawai menjadi salah satu kunci keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* di DJBC, sehingga proses sosialisasi dan internalisasi menjadi sangat penting.

Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Desi Fatrisia salah satu mahasiswi (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia) yang berjudul “ *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Perusahaan PT. Krakatau Wajatama” dari hasil penelitian tersebut bahwa kinerja PT. Krakatau Wajatama tahun 2008-2010 jika diukur dengan keempat perspektif yang ada didaam *balanced scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan tercapai sebesar 44,5% tahun 2008, 61,25% tahun 2009 dan 69,75% tahun 2010 tersebut dibandingkan dengan skor untuk mengukur kinerja perusahaan sebagaimana ditetapkan dalam keputusan menteri BUMN No; KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 juni 2002, maka PT. Krakatau Wajatama dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki tingkat kesehatan kurang sehat BB ($40 < TS \leq 50$) tahun 2008, kurang sehat BBB ($50 < TS \leq 65$) tahun 2009 dan sehat A ($65 < TS \leq 80$) tahun 2010.

Kemudian penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Wawantoro mahasiswa STIE Indonesia yang berjudul “ Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. “ dari hasil penelitian tersebut dari *perspektif keuangan* jika diukur dengan pendekatan ROE mengalami penurunan, diukur dengan pendekatan ROI juga mengalami penurunan. Kenaiikan yang signifikan terjadi pada pos Piutang Usaha (trade Accounts Receivable), jadi secara keseluruhan finansial PT Telekomunikasi dapat dikatakan baik. Dari *perspektif pelanggan* PT Telkom merupakan pemimpin pasar, dilihat melalui kepuasan pelanggan PT Telkom menunjukkan konsumen merasa puas atas kinerja PT Telkom. Dari *perspektif bisnis internal* PT Telkom selalu gencar untuk mengembangkan produknya dalam melayani konsumen, sedangkan layanan purna jual PT Telkom selalu memberikan yang terbaik untuk konsumennya, seperti kemudahan akses, penambahan fitur, kecepatan dan harga yang terjangkau pada setiap produk – produk yang ditawarkan. Kemudian yang terakhir dari pendekatan *perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*, produktivitas karyawan terhadap

pendapatan usaha mengalami kenaikan, berkurangnya jumlah karyawan PT Telkom pada setiap tahunnya disebabkan aktivitas karyawan tidak sedikit yang digantikan oleh mesin, jadi lebih produktif bagi PT Telkom dalam mengembangkan dunia usahanya.

Sistem pengukuran ini melakukan analisis pada satu perspektif keuangan dan tiga perspektif non keuangan, yaitu konsumen, proses internal, serta pembelajaran dan inovasi semua variabel tersebut dikaitkan satu sama lain, sehingga muaranya menunjukkan kemampuan perusahaan dalam perbaikan terhadap kesetiaan konsumen, selain itu juga menguji kemampuan perusahaan dalam mempertahankan konsumen.

Dalam melakukan hal tersebut, secara bertahap dibangun kembali kepercayaan yang dimiliki konsumen dan karyawan, sehingga dapat dikatakan, membedah *Balanced Scorecard* berarti tengah mengupas alat inti korporasi dalam menyelaraskan strategi dan operasi.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengukuran kinerja perusahaan

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat penting karena merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan, informasi posisi keuangan dan kinerja perusahaan dimasa lalu sering kali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi laporan keuangan dan kinerja dimasa datang.

2.2.2. Pengertian pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemajuan dalam suatu perusahaan, kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisis dan mengevaluasi laporan keuangan, informasi laporan keuangan dan

kinerja dimasa lalu untuk dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi laporan keuangan dimasa yang akan datang.

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007:419) adalah penentuan secara periodik agar efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kreteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (2005:14), pengertian kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kinerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Rivai dan Basri (2005:14) merangkum menjadi sebuah pengertian bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Hansen Mowen (2006:368), ukuran kinerja diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan. Ukuran-ukuran ini harus diseimbangkan antara ukuran *lag* dan *lead*, objektif dan subjektif, keuangan dan nonkeuangan, serta ukuran eksternal dan internal. Ukuran *lag* adalah ukuran output, ukuran hasil dari usaha dimasa lalu (contoh: profitabilitas pelanggan). Ukuran *lead* (penggerak kinerja) adalah faktor-faktor yang menggerakkan kinerja masa depan (contoh: jumlah jam pelatihan karyawan). Ukuran objektif adalah ukuran yang bisa langsung dihitung dan diferifikasi (contoh: pangsa pasar), sedangkan ukuran subjektif lebih sulit dihitung dan lebih bersifat praduga (contoh: biaya per unit dan jumlah pelanggan yang tidak puas). Ukuran eksternal berkaitan dengan pelanggan dan pemegang saham (contoh: kepuasan pelanggan dan pengembalian atas). Ukuran internal adalah ukuran yang berkaitan dengan proses dan kemampuan yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham (contoh: efisiensi proses dan kepuasan karyawan).

Dalam beberapa tahun terakhir, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan semakin pesat. Hal ini akan berakibat penggunaan sumber daya manusia dan alam juga semakin besar. Dalam usaha untuk meningkatkan

produktivitas dan efisiensi, perusahaan akan membuat program-program yang kemudian diimplementasikan dalam berbagai tindakan, antara lain penggunaan teknologi modern dalam melakukan proses produksi, penggunaan sumber daya yang lebih murah, pengurangan biaya, dan usaha lainnya. Semua itu dilakukan dalam rangka memberikan hasil yang lebih besar kepada pemegang saham.

Keberadaan perusahaan tidak terlepas dari kepentingan berbagai pihak. Investor berkepentingan terhadap sumber daya yang diinvestasikan di perusahaan. Kreditor berkepentingan terhadap pengembalian pokok dan bunga pinjaman. Pemerintah berkepentingan terhadap kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku agar kepentingan masyarakat secara umum tidak terganggu. Namun, yang tak kalah pentingnya adalah pihak-pihak yang selama ini kurang mendapat perhatian, yaitu karyawan, pelanggan, dan masyarakat disekitar perusahaan. Karyawan perlu mendapatkan penghasilan dan jaminan sosial yang layak. Bila memungkinkan, karyawan memerlukan pendidikan dan pelatihan teknis untuk meningkatkan keahlian sehingga dapat meningkatkan karier di perusahaan. Pelanggan berkepentingan terhadap kualitas produk perusahaan. Terakhir, masyarakat yang tinggal disekitar perusahaan berkepentingan terhadap dampak sosial dan lingkungan yang berasal dari aktivitas perusahaan.

Selama ini perusahaan cenderung untuk mementingkan kepentingan *shareholders*, sedangkan kepentingan pihak lain seperti karyawan dan masyarakat diabaikan karena dianggap sebagai eksternalitas eksternalitas untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Misalnya penerapan sistem *outsourcing* yang banyak terjadi di Indonesia, dimana upah buruh ditekan dan tidak ada jaminan kelanggengan bekerja bagi buruh harian lepas. Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan perusahaan. Pengurangan upah buruh dan ketiadaan jaminan kerja akan menguntungkan pihak pemilik perusahaan. Masalah kualitas produk, perusahaan terkadang tidak memperhatikan aspek kesehatan dalam pembuatan produk tersebut. Masalah lingkungan yang ditimbulkan dari kegiatan operasi perusahaan berupa perusakan lingkungan seperti pembuangan limbah yang tidak tertata. Eksploitasi sumber daya alam yang berlebihan dan terus menerus juga akan mengancam kelestarian lingkungan. Berdasarkan kegiatan operasi perusahaan, maka tanggung jawab perusahaan tidak terbatas pada

shereholders, yaitu dengan memberikan pengembalian yang maksimal kepada mereka. Kepentingan publik dan lingkungan juga perlu mendapat perhatian lebih dari perusahaan sebagai dukungan atas operasi perusahaan.

2.2.3. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2007:420).

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah :

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

Pengukuran tenaga kerja muncul dan berkembang sejalan dengan persaingan bisnis yang sangat ketat menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan kinerjanya dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. dari perkembangan dan peradaban masyarakat, Semakin tinggi tingkat peradaban masyarakat, khususnya akibat perkembangan ilmu sehingga meningkatkan kesadaran dan perhatian sumber daya manusia yang dituntut memenuhi standar kinerja yang berpotensi. Hal itu, karena peningkatan pengetahuan masyarakat

meningkatkan keterbukaan ekspektasi masa depan dan sustainabilitas pembangunan.

2.2.4. Karakteristik dalam pengukuran kinerja

Menurut Gaspersz (2005, 68-69), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *Balance Scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah :

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *Balance Scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategi yang dirumuskan dalam kisi strategis harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, dipahami, dan dilaporkan.
5. Pengukuran harus dapat diulang secara terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada waktu titik yang sama.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *Balance Scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang,
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *Balance Scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterkaitan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program *Balance Scorecard*.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *Balance Scorecard*.

10. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai hasil pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi dan lain-lain.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantau atau pengendalian.

Dalam bisnis apapun, yang diharapkan adalah keberlanjutan dan kestabilan usaha, karena keberlanjutan akan mendatangkan keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan. Menurut Wibisono Rahmatullah dan Trianita Kurniati (2011:6) setidaknya terdapat tiga alasan penting mengapa kalangan dunia usaha harus merespon kinerja agar sejalan dengan jaminan keberlanjutan operasional perusahaan.

Pertama, perusahaan adalah bagian dari masyarakat dan oleh karenanya wajar bila perusahaan memperhatikan kepentingan masyarakat. Perusahaan mesti menyadari bahwa mereka beroperasi dalam satu tatanan lingkungan masyarakat. Pengukuran kinerja berfungsi sebagai kompensasi atau upaya timbal balik atas penguasaan sumber daya manusia atau sumber daya ekonomi oleh perusahaan yang kadang bersifat ekspansif dan eksploratif.

Kedua, kalangan bisnis dan masyarakat sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat. Wajar bila perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, sehingga bisa tercipta harmonisasi hubungan bahkan pendongkrakan citra dan performa masyarakat.

Ketiga, merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindarkan konflik antara kinerja dengan peraturan yang sepihak. Potensi konflik itu bisa berasal akibat dari dampak operasional perusahaan atau akibat kesenjangan struktural dan ekonomis yang timbul antara kinerja dengan komponen perusahaan.

2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengukuran kinerja tradisional

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional seperti merger, akuisisi, dan emisi saham. Melalui penilaian, perusahaan dapat memilih strategi dan struktur keuangan yang tepat, menentukan phase out terhadap unit-unit bisnis perusahaan yang tidak produktif, menetapkan balas jasa (reward) internal dan menentukan harga saham secara wajar. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya,

Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Perusahaan-perusahaan selama ini lebih banyak menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja tradisional yang diukur hanyalah berkaitan dengan aspek keuangan. Sedangkan, pengukuran kinerja lainnya seperti: peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan cost effectiveness proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan selalu diabaikan oleh manajemen karena sulit dalam pengukurannya. Selama ini pengukuran kinerja perusahaan dilakukan melalui pendekatan tradisional yang menitikberatkan pada sisi keuangan, seperti gross profit, return equity, operating income dan sebagainya, dimana saat ini sudah tidak dijadikan tolak ukur yang kuat pada era persaingan. Oleh karena itu dibutuhkan tolak ukur lain sebagai pelengkap keuangan, yaitu non keuangan. Hal ini diperlukan karena dapat mengarahkan para manajer pada tujuan profitabilitas jangka panjang, mutu yang tinggi, pelanggan yang loyal dan kepuasan kerja yang maksimal.

Kaplan dan Norton dalam buku karangan Hansen Mowen yang berjudul *Management Accounting* (2006:371) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional, yaitu:

1. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa

lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

2.4. Balanced Scorecard

2.4.1. Definisi balanced scorecard

Balanced Scorecard membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental: mengukur performa organisasi secara efektif dan mengimplementasikan strategi dengan sukses. Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada aspek finansial, yang kemudian banyak mendatangkan kritik. Ukuran finansial tidaklah konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, punya daya prediktif yang lemah, mengakibatkan munculnya silo fungsional, menghambat cara berpikir jangka panjang, dan tidak lantas bisa relevan bagi kebanyakan level organisasi. Mengimplementasikan strategi secara efektif menjadi permasalahan tersendiri.

Menurut Mulyadi (2009:3) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan. Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balance Scorecard* merupakan kartu score yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak di wujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini

dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan.

Balanced Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama lebih dari lima belas tahun sejak saat diujicobakan pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000 *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik. *Balanced Scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk mengelola perusahaan, namun telah dimanfaatkan oleh seluruh personil perusahaan untuk mengelola perusahaan. Jika pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* hanya terbatas dimanfaatkan untuk memperbaiki pengukuran kinerja eksekutif, dalam perkembangannya terkini *Balance Scorecard* sudah dimanfaatkan lebih luas sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja seluruh personil.

Menurut Hansen Mowen (2006:366), *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif keuangan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Akhirnya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif terakhir mengacu pada tiga faktor utama yang memungkinkannya, yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, dan perilaku pegawai (motivasi, pemberdayaan, dan penyejajaran).

Balanced Scorecard memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi kedalam segi operasionalnya. Dengan *Balanced Scorecard* tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam satu ukuran finansial, melainkan

pengukuran menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa mendatang dan bagaimana unit tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Menurut Soni Yuwono (2007:8) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu persepektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)*.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Menurut Suwardi Luis dan Prima A. Biromo (2010:16), *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai “suatu alat manajemen kinerja (*performance management tools*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat”.

Balanced Scorecard memberi organisasi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma ‘melulu finansial’ menuju model baru yang mana hasil Scorecard menjadi titik awal untuk me-review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dipunya. *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Kita akan dengan cepat bisa dapatkan informasi untuk dipertimbangkan lebih dari sekedar ukuran finansial.

2.4.2. Tujuan *balanced scorecard*

Balanced scorecard mentranslasikan misi dan strategi organisasi dalam serangkaian ukuran kinerja yang memberikan kerangka kerja untuk mengimplementasikan strateginya. *Balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan keuangan, tetapi juga menyoroti tujuan non keuangan yang harus dicapai sebuah organisasi. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu :

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?. (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Mengapa sarana ini disebut *Balance scorecard*? karena sarana ini menyeimbangkan penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan ketika mengevaluasi kinerja jangka pendek serta jangka panjang dalam sebuah laporan. *Balance Scorecard* akan mengurangi penekanan para manajer pada kinerja keuangan jangka pendek, seperti laba kuartalan. Hal ini disebabkan karena indikator strategi non keuangan dan oprasional kunci, seperti kualitas produk dan kepuasan pelanggan, mengukur perubahan yang dilakukan perusahaan dalam jangka panjang. Manfaat keuangan dari jangka panjang tersebut mungkin tidak segera masuk dalam laba jangka pendek, akan tetapi berdasarkan strategi yang diterapkan perusahaan, dengan semakin meningkatnya ukuran non keuangan mengindikasikan bahwa telah tercipta nilai ekonomi di masa depan. Sebagai

contoh, kenaikan kepuasan pelanggan, seperti diukur oleh survei pelanggan dan pembelian berulang, menandakan bahwa penjualan dan laba yang lebih tinggi sangat mungkin terjadi di masa depan. Dengan menyeimbangkan bauran ukuran keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* memperluas perhatian manajer ke kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Tujuan *Balance Scorecard* adalah meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. Ukuran non keuangan hanya digunakan sebagai indikator utama tujuan jangka panjang yang sulit diukur.

Tolak ukur (benchmark) memberikan dasar tingkat kinerja target bagi ukuran keuangan dan non keuangan. Benchmark tersebut mengindikasikan tingkat kinerja yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bersain secara efektif, dan mencapai tujuan keuangan.

2.4.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2009:15) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek : meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personal.

Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, *Balanced Scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu:

1. Sistem perumusan strategi, berfungsi sebagai alat *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi.
2. Sistem perencanaan strategik berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komperensif, koheren, berimbang dan terukur.
3. Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif ke dalam program.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balance Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komperensif

Balanced Scorecard memperluas perpektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Dengan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata yang menjadi penyebab utama diwujudkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan sesungguhnya (bukan artifisial atau semu), perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), harus mengoperasikan proses untuk melayani pelanggan secara produktif dan *cost effective* (perspektif proses, dan harus memperkerjakan personil yang berdaya (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). Dengan demikian perluasaan sasaran strategik ke perspektif non keuangan mengarahkan perhatian personil ke usaha-usaha yang menjadi pemacu sesungguhnya di wujudkan dalam sasaran keuangan.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Perencanaan pada hakekatnya merupakan usaha untuk meminimumkan faktor keberuntungan dan memaksimumkan faktor hubungan sebab akibat dalam pencapaian visi perusahaan. Menciptakan masa depan perusahaan melalui pembangunan hubungan sebab akibat dalam tujuh aspek berikut ini :

- a. Kekohorenan antara hasil *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning* dan pemilihan strategi dengan sasaran dan inisiatif strategik yang dihasilkan perencanaan strategik.
- b. Kekohorenan antara sasaran strategik tertentu dengan sasaran strategik lain.

- c. Kekoherenan antara sasaran strategik dengan inisiatif strategik.
- d. Kekoherenan antara ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja.
- e. Kekoherenan antara sasaran dan inisiatif strategik korporat dengan sasaran dan inisiatif strategik unit organisasi dibawahnya.
- f. Kekoherenan antara inisiatif strategik dengan program.
- g. Kekoherenan antara program dengan anggaran.

3. Berimbang

Melihat keseimbangan sistem perencanaan strategik melalui keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik (*internal focus – external focus – people centric proses centric*) untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Perspektif proses serta pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi ke dalam perusahaan, sedangkan perspektif keuangan, pelanggan berorientasi ke luar perusahaan. Sasaran strategik harus diarahkan keempat perspektif secara seimbang: (1) seimbang antara fokus ke proses dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta (2) seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran stretegit yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif keuangan non keuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personil, pengelolaan kinerja personil ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personil dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui visi pilihan. Pengelolaan kinerja personil terdiri dari lima tahap terpadu berikut ini:

1. perencanaan kinerja yang hendak dicapai oleh perusahaan.
2. Penetapan peran dan kompetensi inti personil dalam mewujudkan kinerja perusahaan.

3. Pendesain sistem penghargaan berbasis kinerja.
4. Pengukuran dan penilaian kinerja personil.
5. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personil.

2.4.4 Perspektif dalam *balanced scorecard*

Keempat perspektif mendefinisikan strategi organisasi. Lebih lanjut, contoh pernyataan jika-maka mengilustrasikan bahwa keempat perspektif memberikan struktur atau kerangka kerja untuk mengembangkan suatu ukuran kinerja yang terintegrasi dan kohesif. Ukuran ini begitu dikembangkan, menjadi berarti bagi pengartikulasian dan pengkomunikasian strategi organisasi ke para pegawai dan manajer. Ukuran ini juga bertujuan untuk mensejajarkan tujuan dan tindakan individual dengan tujuan dan inisiatif organisasi. Dengan peranan yang dimainkan oleh keempat perspektif ini dalam pengembangan ukuran kinerja, pengujian perspektif yang lebih rinci akan lebih terjamin.

1. Perspektif Pelanggan

Menurut Hansen Mowen (2006:513), perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memilih untuk bersaing.

Setelah pelanggan dan segmen didefinisikan maka tujuan dan ukuran utama dikembangkan. Kelompok ukuran utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kinerja pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu :

a. *Customer Core Measuremen*

Memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu ;

1) Pangsa Pasar (*Market Share*), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada yang

meliputi : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- 2) Kemampuan Mempertahankan Pelanggan (*Customer Retention*), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- 3) Tingkat Perolehan Pelanggan (*Customer Acquisition*), mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proposition*.
- 5) Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*), mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

b. *Customer Value Proposition*

Merupakan pemicu kinerja yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- 1). *Product/Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- 2) *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan, perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- 3) *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Hansen Mowen (2006:515), perspektif proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Untuk bisa menggunakan tolok ukur ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum pengukuran kinerja dalam perspektif ini terdiri dari proses berikut ini :

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini perusahaan mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Untuk itu, perusahaan mencoba untuk merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Pengidentifikasian dan perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk.

b. Proses Operasional

Proses operasional menghasilkan dan memberikan produk dan jasa yang telah ada kepada pelanggan. Proses ini dimulai dengan pesanan pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa. Tujuan dan ukuran dari proses ini: peningkatan kualitas proses, peningkatan efisiensi proses, dan penurunan waktu proses. Ukuran efisiensi proses utamanya memperhatikan biaya proses dan produktivitas proses.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual, memberikan pelayanan yang cepat tanggap dan penting bagi pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk rusak dan dikembalikan, serta proses pembayaran. Tujuan dari proses ini adalah: peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi, dan penurunan waktu proses. Pengukurannya dapat diukur berdasarkan trend biaya dan ukuran produktivitas.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Hansen Mowen (2006:519), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini memiliki tiga tujuan utama:

a. Peningkatan Kemampuan Pegawai

Tiga pengukuran hasil utama bagi kemampuan pegawai yaitu :

1). Tingkat kepuasan pegawai

Unsur-unsur dalam kepuasan pegawai dapat meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, dan dorongan aktif untuk bekerja kreatif.

2). Tingkat retensi pegawai

Tujuan retensi pegawai adalah mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3). Produktivitas pegawai

Ukuran produktivitas sederhana adalah pendapatan per pekerja. Semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi, dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapa pun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan, dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi perusahaan.

4. Perspektif Keuangan

Menurut Hansen Mowen (2006:512) perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi tujuan dan ukuran perspektif yang lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis: pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan pemanfaatan aset. Ketiga tema ini merupakan blok bangunan untuk pengembangan tujuan dan ukuran operasional khusus.

- a. Pertumbuhan pendapatan, beberapa kemungkinan tujuan berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan. Di antara kemungkinan-kemungkinan ini adalah sebagai berikut: peningkatan jumlah produk baru, pembuatan aplikasi baru produk yang sudah ada, pengembangan pelanggan dan pasar baru. Setelah tujuan operasional diketahui, ukuran kinerja dapat dirancang. Sebagai contoh, ukuran yang mungkin untuk daftar tujuan diatas (dalam urutan yang diberikan) adalah persentase pendapatan dari produk baru, persentase pendapatan dari aplikasi baru, persentase pendapatan dari pelanggan dan segmen pasar baru, serta profitabilitas produk atau pelanggan.
- b. Penurunan biaya, penurunan biaya per unit produk, per pelanggan, atau per jalur distribusi adalah contoh tujuan penurunan biaya. Ukuran yang tepat sudah jelas: biaya per unit objek biaya khusus. Untuk tujuan ini, keakuratan pembebanan biaya memegang peranan yang penting. Penghitungan biaya berdasarkan aktivitas dapat

- memainkan peranan pengukuran yang penting, khususnya untuk biaya penjualan dan administrasi-biaya yang biasanya tidak dibebankan pada objek biaya seperti pelanggan dan jalur distribusi.
- c. Pelanggan Aset, perbaikan pemanfaatan aset adalah tujuan utama, ukuran keuangan seperti laba atas investasi dan nilai tambah ekonomi digunakan.