

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Konsep Penilaian Kinerja

Konsep penilaian kinerja adalah komponen yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui sampai dimana tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji perusahaan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Penggunaan penilaian kinerja tradisional, pada dasarnya penilaian ini ditekankan pada aspek keuangan, seperti *ROI*, *Profit Margin* dan *Rasio Operasi* sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang diwakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena *ROI*, *Profit Margin*, dan *Rasio Operasi* hanya menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran -- ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

## 1. Pengertian Sistem Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Adapun penilaian kinerja menurut Reymon Mcleod yang diterjemahkan oleh Hendra Teguh dalam bukunya Sistem Informasi Manajemen (2000:26) mendefinisikan sistem sebagai berikut :

“Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang berintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan. Bahwa dengan adanya sistem yang ditetapkan bersama-sama maka akan mendapatkan hasil yang telah direncanakan tersebut”

Dari sistem diatas, sistem pengukuran yang ditetapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi. Untuk dapat berhasil dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dapat diketahui tentang pentingnya informasi dari pengukuran kinerja perusahaan, yaitu :

“Informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas, diperlukan untuk menilai perubahaar potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas

perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber yang ada. Disamping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya”.

Proses pengukuran perusahaan yang efektif merupakan suatu hal yang penting dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan yang progresif di lingkungan bisnis yang kompetitif. Menurut Anderson dan Clancy dalam petunjuk praktis penyusunan Balance Scorecard; Menuju organisasi yang berfokus pada strategi (Yuwono,dkk.2002:21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

*“ Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans, it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*

Dipihak lain Blocher dan Chen Lin dalam buku Manajemen Biaya (2007:92) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

“Pengukuran kinerja adalah mengidentifikasi indikator pekerjaan yang telah dilakukan dan hasil yang telah dicapai oleh aktivitas, proses, atau unit organisasi”.

Sedangkan Hansen Mowen dalam bukunya Akuntansi Manajemen (2006:483) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer.

”Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai fondasinya”.

Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur aktivitas yang tercermin dalam rantai penciptaan nilai diperusahaan dalam jangka pendek saja, tetapi berperan penting dalam proyeksi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang. Dan hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik atas informasi prestasi yang telah dicapai serta awal dimana perusahaan harus memulai melakukan penyesuaian-penyesuaian maupun perbaikan-perbaikan (bila diperlukan) atas perencanaan semula.

## 2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dalam bukunya Akuntansi Manajemen (2001:278) mengemukakan bahwa tujuan pokok penilaian kinerja sebagai berikut :

- a. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
- b. Untuk menekan yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Sedangkan menurut Lynch dan Cross dalam Petunjuk Praktis Penyusunan *Balance Scorecard*: Menuju organisasi yang berfokus pada strategi (Yuwono,dkk.2002:29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

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

## **2.2 Pengertian *Balance Scorecard***

### **1. Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* berasal dari kata benda “Score” yang berarti “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan”. Dalam konteks sebagai kata kerja “Score” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang bebas, *Scorecard* berarti suatu kesadaran (bersama) dimana segala sesuatu perlu diukur menjadi suatu hal yang penting sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, tim atau bahkan individu. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan sebuah tolak ukur. Yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi.

Kata "*Balanced*" yang berada didepan kata *Score* berarti keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Kata "*Balanced*" yang berarti seimbang dalam *Balanced Scorecard* mengartikan arti kinerja ini mengukur dari segi :

- a. Keuangan dan non keuangan
- b. Internal maupun eksternal
- c. Jangka pendek atau jangka panjang

Terdapat beberapa pengertian *Balanced Scorecard* yang didefinisikan oleh para ahlinya diantaranya sebagai berikut :

- 1). Sebagai pencetus Kaplan dan Norton seperti dikutip oleh Yuwono, Sukarno, dan Ichsan dicalam buku berjudul " Petunjuk Praktis Penyusunan *balanced Scorecard*" (2002:7) mengemukakan, *Balanced Scorecard* merupakan :

*"... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measure that are the drivers of future financial performance".*

- 2). Menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (2001:27) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai :

*"A measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth".*

- 3). Menurut Mulyadi dalam bukunya Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (2001:330), memaparkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

“*Balanced Scorecard* adalah alat untuk mengukur kinerja didalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan terdiri dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dalam perusahaan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mendukung strategi yang dipakai didalam perusahaan. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat dari hasil kinerja non-keuangan (pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran).

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan disemua tingkatan dalam perusahaan. Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari proses atas-bawah yang berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi eksekutif dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategik perusahaan ke dalam beberapa himpunan tolok ukur kinerja yang terkait secara logis satu sama lain.

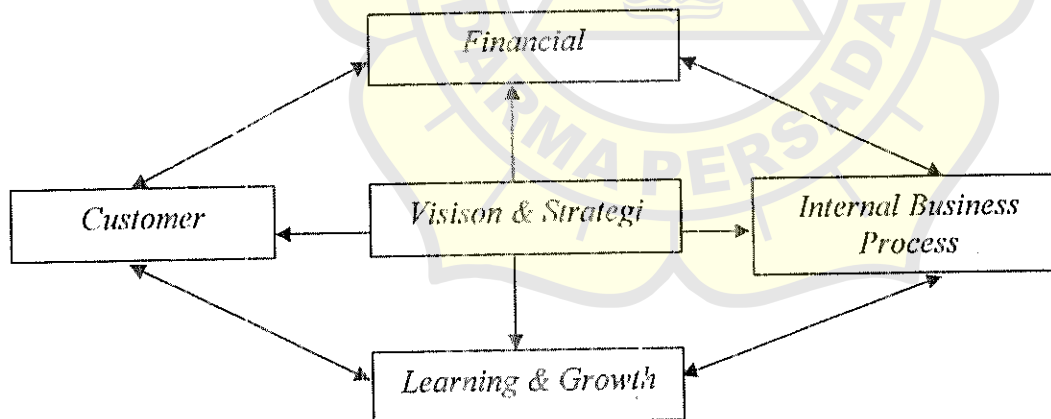
*Balanced Scorecard* tidak hanya menyajikan tolok ukur, tetapi merupakan sistem manajemen yang dimaksudkan untuk memotivasi perbaikan secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor kritis seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk, aktivitas, proses, biaya, dan sumber daya. Pendekatan *Balanced*

*Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

- a). Bagaimana penampilan perusahaan dimata pemegang saham (perspektif keuangan).
- b) Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan (perspektif pelanggan).
- c). Apa yang menjadi keunggulan perusahaan (perspektif proses bisnis internal).
- d). Apakah perusahaan harus terus-menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

(Gambar 2.1

**Komponen *Balance Scorecard***



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000:76

## 2. Pengertian Visi, Misi dan Strategi

Visi merupakan langkah pertama didalam perencanaan strategi dan bahkan untuk pembangunan misi. Visi yang jelas merupakan jawaban pertanyaan dasar

dari “ *what do we want to become?*”. Visi dibentuk terlebih dahulu sebelum misi dan sebaliknya dengan kalimat yang pendek. Setelah visi terbentuk, manajemen dapat menetapkan sebuah misi yang merupakan jawaban dari pertanyaan “*what is our business?*”. Sebuah misi mengidentifikasi lingkup operasi perusahaan didalam tingkat produk dan pasar. Misi juga menggambarkan nilai dari prioritas organisasi.

Visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi (lingkup, skala, dan ukuran) yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa depan. Misi adalah pertanyaan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan. Misi menentukan :

- a. Bagaimana kehendak organisasi berintegrasi dengan lingkungannya.
- b. Bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tersebut.

Ada beberapa pengertian strategi, menurut Anthony dan Vijay (2000) mendefinisikan strategi sebagai berikut : strategi adalah sebagai rencana-rencana besar, penting, dan tanpa batas waktu yang menyatukan secara umum arah organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior. Sedangkan Supriyono (2000) mendefinisikan strategi sebagai satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan strategi adalah rencana-rencana organisasi yang komprehensif, terpadu, luas, penting dan tanpa batas yang menyatakan secara umum arah organisasi yang diinginkan untuk mencapai obyeknya.

### 3. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*

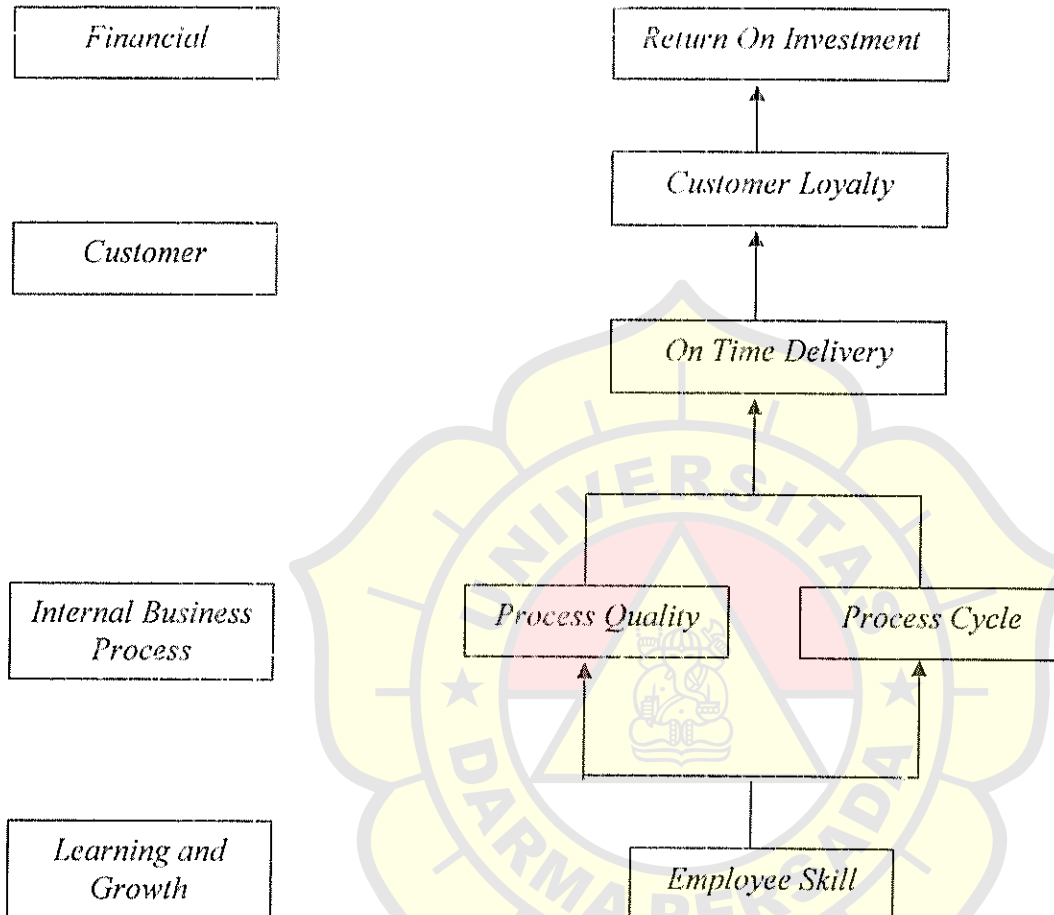
Kaplan dan Norton didalam bukunya yang berjudul “Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: *Balanced Scorecard*” (2000:129-131) terjemahan Peter R. Yosi Pasla, mengidentifikasi tiga prinsip yang memungkinkan *Balance Scorecard* dikaitkan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan , yaitu :

#### a. Hubungan Sebab-Akibat

Hubungan sebab akibat (*cause and effect*) mengindikasi bahwa *scorecard* yang disusun harus mengindikasi dan membuat eksplisit ukuran hipotesis tentang hubungan sebab akibat antara ukuran dan hasil dengan faktor pendorong kinerjanya sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Hubungan sebab-akibat tersebut dapat dinyatakan dengan suatu urutan pertanyaan jika maka (*if-then*). Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balance Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Dibawah ini adalah hubungan sebab-akibat keempat perspektif dalam *balanced scorecard*.

Gambar 2.2

Hubungan Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber :Robert S. Kaplan dan David P. Norton,2000:31

## b. Faktor Pendorong Kinerja

Bahwa sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat antara ukuran hasil (*tagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Ukuran hasil tanpa faktor pendukung kinerja tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai, karena tidak memberikan indikasi dini

tentang apakah strategi perusahaan yang tidak dihubungkan dengan hasil yang ditetapkan dapat mendorong program perbaikan lokal yang tidak akan memberi nilai kepada perusahaan baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

c. Keterkaitan dengan masalah keuangan

Seperti diketahui bahwa aspek keuangan merupakan sumber dari segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen dimasa lampau. Oleh karena itu, aspek keuangan sebagai tujuan akhir harus dikaitkan dengan berbagai aktivitas operasional. Dengan kata lain, hubungan sebab-akibat semua ukuran di dalam semua *scorecard* harus terkait dengan tujuan finansial perusahaan.

4. **Komponen *Balanced Scorecard***

Ukuran kinerja yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dibagi menjadi empat perspektif yaitu : Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan pembelajaran. Proses bisnis internal adalah segala sesuatu dilakukan perusahaan dalam usahanya memuaskan pelanggan. Sedangkan kepuasan pelanggan dibutuhkan untuk meningkatkan hasil keuangan. Peningkatan bukan hanya sekedar pencapaian beberapa tujuan khususnya seperti laba, tetapi dalam pendekatan *Balanced Scorecard* peningkatan yang berkelanjutan ditekankan. Manajer seharusnya berhati-hati dalam menyeleksi pengukuran kinerja untuk *Balanced Scorecard* diperusahaannya. Terdapat beberapa poin-poin yang harus diperhatikan dan dapat digunakan antara lain, menurut Kaplan dan Norton :

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

#### 5. Kelebihan *Balanced Scorecard*

Kelebihan dari penerapan *Balanced Scorecard*, antara lain :

- a. *Balanced Scorecard* meletakkan strategi, struktur, dan visi perusahaan sebagai pusat perhatian manajer.
- b. *Balanced Scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, sehingga manajemen tetap berfokus pada proses bisnis secara keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi aktual yang sedang berjalan selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c. *Balanced Scorecard* membantu mempertahankan keseimbangan antara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.

- d. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer perusahaan untuk dapat menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang.
- e. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan.

#### 6. Perbedaan Antara *Balanced Scorecard* Dengan Sistem Pengukuran Tradisional

Perbedaan antara sistem pengukuran kinerja menurut *Balanced Scorecard* dengan perspektif tradisional adalah sebagai berikut :

- a. Kriteria yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja lebih luas daripada yang digunakan oleh perspektif tradisional. Sistem pengukuran tradisional cenderung menekankan pada perspektif keuangan sebagai indikator utama. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* menambah tolak ukur keuangan dengan tiga aspek tambahan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- b. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan perspektif tradisional hanya melaporkan apa yang telah terjadi pada periode yang lalu atau saat ini tanpa menunjukkan bagaimana para manajer dapat memperbaiki kinerja pada periode berikutnya. Sedangkan *Balanced Scorecard* berusaha untuk

mengatasi kekurangan ini dengan menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.

- c. Perspektif tradisional yang hanya bertumpu pada kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan, tidak memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja harta tak berwujud dan harta intelektual. Sedangkan didalam *Balanced Scorecard* yang diukur adalah seluruh aspek perusahaan.

### 2.3 Perspektif Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

#### 1. Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return On Investment*, *Economic Value Added*. Selanjutnya Kaplan (2000) menjelaskan bahwa ada tiga tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan. yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap awal yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan

pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas.

Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru. Selanjutnya, Blocher (2007:188) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu produk terdiri dari empat fase, yaitu : (1) pengenalan produk, (2) pertumbuhan, (3) kematangan, (4) penurunan. Pada tahap pertama, fokus manajemen adalah desain, diferensiasi, dan pemasaran. Fokus manajemen berubah ke arah pengembangan produk baru dan strategi penentuan harga jual sejalan dengan berkembangnya persaingan pada tahap kedua. Tahap siklus kedua, yaitu bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi-strategi jangka panjang.

Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on investment*, *economis value added*. Tahap ketiga yaitu tahap kematangan (*mature*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi, perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan (2000) menjelaskan untuk memasarkan produknya, perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang lebih tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Kaplan (2000) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, proses operasi dan layanan purna jual (*after sales service*).

Dalam tahap Inovasi (dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *Research and Development* – R&D), perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan, baik sekarang, maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi ini perusahaan mencoba untuk merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasian serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (*litbang*), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi “litbang” ini.

Tahap selanjutnya, yaitu Proses Operasi. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

Tahap terakhir, Layanan Purna Jual. Tahap ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini

telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people, system, dan organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (2000) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut :

##### **1. Kemampuan pekerja**

Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi telah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian, tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja dan besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan yang terakhir nilai tambah dari tiap karyawan.

##### **2. Kemampuan Sistem Informasi**

Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem 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, tetapi apabila jangka waktunya telah berlalu, maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Pensejajaran

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 yang diemban oleh perusahaan. Yuwono,dkk (2002:18) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, bahwa kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumber daya, selanjutnya, berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang ada pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

## 2.4 Hubungan Antar Perspektif

### 1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara

khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, *harvest*. Masing-masing tahap memiliki tujuan keuangannya sendiri serta pengukuran yang menyertainya.

a. *Growth*

Merupakan tahap awal suatu siklus usaha, dalam tahap ini perusahaan berusaha mengembangkan produk atau jasa yang dimilikinya. Perusahaan membutuhkan banyak sumber daya untuk mengembangkan bisnisnya. Perusahaan banyak melakukan investasi pada aktiva tetap, jaringan distribusi, pelanggan dan sebagainya. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pangsa pasar sasaran dan pertumbuhan pendapatan.

b. *Sustain*

Sebagian perusahaan berada pada posisi bertahan ini, karena pada tahap ini perusahaan masih menarik secara investasi tetapi investor menuntut tingkat pengembalian yang tinggi. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasarnya. Pertumbuhan dari segi penjualan produk atau jasa mungkin kecil. Investasi yang dilakukan perusahaan lebih banyak kearah penambahan kapasitas dan perbaikan berkelanjutan. Tujuan keuangan dalam tahap ini adalah profitabilitas. Tujuan yang seperti ini dinyatakan dalam ukuran yang berkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Tolak

ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya *ROI*, *ROCE* (*Return On Capital Employed*), dan *EVA*.

c. Harvest

Pada tahap menuai ini, perusahaan sudah mencapai tingkat kematangan dalam siklus hidupnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi secara signifikan dalam pengembangan dan pembangunan fasilitas baru. Investasi yang dilakukan adalah investasi dalam jangka pendek dan mempunyai kejelasan pengembalian modalnya. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas balik ke perusahaan. Tujuan keuangan utamanya adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Pengukuran yang dipakai pada perspektif ini masih menggunakan berbagai ukuran keuangan, seperti *ROI*, *RI* (*Residual Income*), dan *EVA*. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini, manajer perusahaan akan mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi kemudian akan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan segmen tersebut. Pengukuran yang biasa dilakukan adalah konsumen, jumlah pertambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar pada segmen tersebut. Selain itu pengukuran yang bisa dilakukan oleh perusahaan didasarkan pada nilai-nilai yang

diinginkan pelanggan atau produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Misalnya, waktu produksi, kualitas, dan harga.

Kaplan dan Norton (1996) membagi pengukuran atas pelanggan ini menjadi dua, yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama dan pengukuran di luar kelompok utama. Kelompok pengukuran utama pelanggan ini terdiri dari :

a. *Market Share*

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit dipasar tertentu

b. *Customer Retention*

Mengukur suatu tingkatan dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan *customer*.

c. *Customer Acquisition*

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan perusahaan menarik atau memenangkan *customer* atau bisnis baru.

d. *Customer Satisfaction*

Menilai tingkat kepuasan atau kinerja-kinerja tertentu dalam proporsi nilai.

e. *Customer Profitability*

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari *customer* atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer* tersebut.

Kelompok pengukuran diluar nilai utama terdiri dari :

a. *Atribut Produk atau Jasa*

Atribut Produk atau Jasa, ini meliputi fungsi, harga dan mutu produk atau jasa.

b. *Hubungan Customer*

Hubungan *customer* ini, mencakup penyampaian produk atau jasa kepada *customer* dan bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. *Citra dan Reputasi*

Citra dan reputasi ini, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada suatu perusahaan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Perbedaan perspektif bisnis internal, antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*, adalah :

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum di laksanakan.

- b. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya di pusatkan pada bagaimana atau jasa. Sedang dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam persepektif proses bisnis internal.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), rantai nilai dari proses bisnis internal ini, meliputi tiga proses bisnis utama, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi ini, perusahaan meneliti kebutuhan *customer* yang masih tersembunyi. Lalu perusahaan menciptakan produk atau jasa yang di butuhkan tersebut. Aktivitas ini menentukan suksesnya perusahaan dalam jangka panjang pengukuran yang digunakan untuk proses inovasi ini. Antara lain: prosentasi penjualan produk baru, jumlah produk baru dibanding dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk memperoleh produk berikutnya, waktu siklus, perolehan, titik impas waktu (*break even time*).

2. Proses Operasi

Proses operasi ini berawal dari penerimaan pesanan *customer* sampai dilakukannya pengiriman produk atau jasa pada *customer*. Proses operasi ini mudah di ukur, karena sifat kejadiannya rutin. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti waktu respons, kualitas, dan biaya ditambah dengan pengukuran fleksibilitas dan karakteristik spesifik dari produk atau jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan.

### 3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual ini mencakup kegiatan garansi, aktivitas perbaikan, penanganan atas barang rusak dan dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran. Pengukuran yang digunakan dalam layanan purna jual ini sama dengan pengukuran pada proses operasi, yaitu waktu, kualitas, dan biaya.

### 4. **Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan**

Dalam rangka mencapai tujuan proses bisnis intern, perusahaan harus memiliki personel yang memiliki kemampuan dan kecakapan tinggi. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan tiga kategori utama dalam perspektif ini, yaitu:

#### a. Kapabilitas Pekerja

Pengukuran kemampuan pekerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pekerja, kesetiaan pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan penentu dari kedua pengukuran berikutnya. Pengukuran kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan angka indeks dengan skala tertentu. Sedangkan untuk kesetiaan pekerja, dapat diukur lewat rasio perputaran pekerja, dan untuk produktivitas pekerja, dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pekerja.

#### b. Kapabilitas Sistem Informasi

Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat mengetahui perkembangan diluar dan didalam perusahaan. Pengukuran

kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil-hasil yang baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui perhitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok atau tim.

## 2.5 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, misi dan visi melalui hasil-hasil yang ditampilkan beberapa produk, jasa ataupun proses. Pengukuran kinerja memiliki komponen-komponen yang terdiri atas penetapan indikator kinerja, pencapaian kinerja, dan evaluasi kinerja.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kerangka manajemen strategis, terdapat bagian perencanaan strategis yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, serta cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijakan, program dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang akan diukur kinerjanya adalah kebijakan, program, dan kegiatan. Untuk mengukur kinerja ketiganya, diperlukan indikator kinerja yang terbagi dalam lima kelompok indikator kinerja yaitu indikator masukan (*Input*).

keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*inpact*). Dalam menyusun indikator kinerja diperlukan pemahaman yang baik tentang kegiatan proyek, tujuannya, sumber dana yang tersedia, ruang lingkup kegiatan, dan saling hubungan yang terdapat diantara berbagai kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk memperoleh hasil, manfaat, dan dampak yang diharapkan.

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antar indikator kinerja yang disusun, dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka kerja logis atau *logical framework* yang mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Dalam pembuatan *logical framework* harus mencakup beberapa elemen, yaitu:

- a. Menentukan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak dalam suatu indikator.
- b. Hubungan kausal (*means-end*) antara indikator-indikator tersebut.
- c. Asumsi-asumsi yang mengikuti tujuan di setiap tingkatan yang merupakan faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh proyek, yang dapat mempengaruhi hubungan antara masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.
- d. Menentukan indikator yang dapat menunjukkan tingkatan pencapaian setiap tujuan (sedapat mungkin kuantitatif).

Indikator kinerja masukan yang disusun harus telah mengidentifikasi sumber daya apa yang tersedia untuk menghasilkan keluaran. Indikator kinerja keluaran lebih terkait dengan hasil fisik maupun jasa yang dicapai dengan dilaksanakannya kegiatan proyek. Untuk mengetahui pemanfaatan keluaran yang dihasilkan oleh kegiatan proyek perlu disusun indikator hasil yang mencerminkan berfungsinya

keluaran kegiatan proyek pada jangka pendek maupun jangka menengah (efek langsung). Indikator yang perlu disusun berikutnya adalah indikator yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan proyek, yaitu indikator manfaat dan dampak.

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan lebih lanjut dari kegiatan pengukuran kinerja dan pengembangan indikator kinerja. Oleh karena itu dalam melakukan evaluasi kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran dan indikator yang telah disepakati dan ditetapkan. Evaluasi kinerja juga merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktifitas dimasa mendatang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang di bebankan. Evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja.

Evaluasi kinerja berfungsi untuk : (a ) mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi; dan (b) memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Melalui evaluasi kinerja dapat diketahui apakah pencapaian hasil kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.

Menurut Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak (2005; 20), dalam bukunya yang berjudul “Manajemen dan Evaluasi Kinerja” menerangkan bahwa, evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu : mengumpulkan dan menyeleksi informasi, mendeskripsikan dan menginterpretasikan data, mengembangkan dan mengkaji informasi, serta menarik kesimpulan.

Pengukuran kinerja memperlihatkan suatu hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan dengan hasil yang hendak dicapai untuk menilai keberhasilan perusahaan. Salah satu langkah yang harus diambil adalah dengan melakukan penilaian kembali terhadap sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional hanya menekan pada tolak ukur kinerja keuangan *sales, gross profit, Return On Investment, Operating income*, dan sebagainya.