

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Penelitian-penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* pada nyatanya telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dalam upaya peningkatan kinerja maupun perbaikan terhadap kinerja sebuah perusahaan. Diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Christina dan Sudana (2010), mengenai penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di mana penilaian menggunakan empat perspektif yang ada di *Balanced Scorecard* sudah mendukung semua tujuan perusahaan dalam mengidentifikasi komponen-komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengukur kemajuan kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah di tentukan.

Purwa (2012), melakukan analisis penerapan metode *Balanced Scorecard* di PT. Telkom Divisi *Costumer Service* Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dan juga mengetahui hambatan dan kendala yang mempengaruhi *Balanced Scorecard* di PT. Telkom Divisi *Costumer Service* Barat.

Begitu juga oleh Safitriningsih (2007), yang melakukan pengukuran kinerja perusahaan melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* yang bertujuan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Kemudian oleh Andranik (2010), melakukan pengujian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada Ruma Sakit Umum Daerah(RSUD) Jendral Ahmad Yani Lampung berdasarkan empat perspektif kinerja *Balanced Scorecard*, hubungan antar perspektif dalam membentuk kinerja manajemen secara komprehensif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dengan strategi pemasaran dan strategi produksi cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Novella (2010), tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja Rumah Sakit. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat variasi pada tiap perspektif yang ada, dan *Balanced Scorecard* cocok diterapkan karena memberikan gambaran terstruktur dan menyeluruh di bandingkan dengan sistem tradisional.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Istilah kinerja secara umum digunakan untuk menentukan prestasi atau tingkat sebuah keberhasilan. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target, kinerja seseorang atau sebuah organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Masun, 2006).

Charles dan Ralph (1997), mengatakan bahwa langkah pertama dalam membuat sebuah sistem penilaian kinerja adalah dengan memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya Atkinson et al (1995) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi perbaikan perencanaan, proses dan evaluasi, di mana implementasi yang kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan, maka ketidaksesuaian tersebut di jadikan informasi untuk perbaikan proses evaluasi selanjutnya.

Untuk mengetahui kinerja yang telah di capai maka dilakukan sebuah penilaian kinerja terhadap perusahaan. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan. Maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan, karena pihak manajemen perusahaan lebih cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, et. al., (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai sesuatu yang sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja diantaranya memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Vincent (1998), pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan kinerja dan kinerja harus bermuara pada misi perusahaan. Untuk mengevaluasi kinerja, perusahaan dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang ada, yaitu :

1. Mendukung kebijakan manajemen untuk setiap organisasi.
2. Memberikan sebuah informasi yang tepat waktu dan cepat.

3. Menyeimbangkan ukuran antara finansial dan non-finansial.
4. Dapat mengatur segala jaringan pelanggan dan pemasok.

Secara umum menurut Lynch dan Cross (1993), memaparkan mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat terhadap pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
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 member "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Kaplan dan Norton (1993) mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Permasalahn yang diukur ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas startegis, member kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan apa yang tidak berjalan.

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya dengan meningkatkan kinerja secara umum.

2.2.2 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

1. Hasil tugas individu

Dengan hasil seperti ini maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.

2. Perilaku karyawan

Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu per-departemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan seseorang di masa depan. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang di ukur secara berimbang dari dua aspek yaitu finansial dan non-finansial, jangka panjang dan jangka pendek, serta intern dan ekstern.

Dikatakan *Balanced* karena kalau perusahaan menggunakan metode ini mereka akan mempekerjakan pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan non-finansial, pengukuran terdahulu (*lagging measures*) dengan pengukuran petunjuk (*leading measure*), pengukuran jangka panjang (*long-term measure*) dengan pengukuran jangka pendek (*short-term measure*) dan pengukuran objektif (*objective measure*) dengan pengukuran subjektif (*subjective measure*).

Konsep mengenai *Balanced Scorecard* pertama kali di publikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Sehingga dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat di berikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Widjaja(2001) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi dan seimbang serta dapat mendukung strategi perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menyalurkan tenaga, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam sebuah organisasi guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keempat perspektif pengukuran kinerja mencerminkan keseimbangan antara kinerja finansial dan non-finansial, kepentingan manajemen jangka pendek dan manajemen jangka panjang, *inward looking* dan *outward looking*, organisasi perusahaan sebagai sistem terbuka dan dinamis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis yang kritis, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan di berbagai perusahaan maka dapat di lihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis ke seluruh perusahaan.
3. Mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Mendapatkan umpan balik yang di butuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* dapat menimbulkan adanya keseimbangan dalam 3 hal, yaitu :

1. Keseimbangan antara ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan serta ukuran internal untuk proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran serta pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara ukuran hasil sebagai hasil kerja dari usaha masa lalu dan ukuran kinerja sebagai ukuran yang dapat memacu kinerja di masa depan.
3. Kesimbangan antara ukuran yang obyektif dan subyektif.

2.3.2 Konsep Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan individu dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akandiwujudkan individu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja individu diukur secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, individu harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan bersifat ekstern jika kartu skor individu di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan di masa depan.

2.3.3 *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu bisnis dengan baik. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mentranslasikan strategi kedalam suatu sistem pengukuran. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran dan target kedalam bahasa operasional.

Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan keseluruhan pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses di saat ini dan yang akan datang.

2.3.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang dapat menjelaskan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strateginya, karena dapat mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis. Tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecard* organisasi terhadap strategi, yaitu :

1. Hubungan sebab akibat

Balanced Scorecard mampu menjabarkan tujuan dari pengukuran tiap perspektif yang ada dengan baik dalam satu kesatuan. Pengembangan *Balanced Scorecard* harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan sebab akibat.

2. Penggerak kinerja

Balanced Scorecard harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh SBU. Identifikasi penggerak kinerja membantu mengatasi kelemahan dari segmen pasar.

3. Hubungan terhadap keuangan

Tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari penggerak kinerja, dan dapat diketahui tingkat efektivitas dalam memberikan hasil.

2.4 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Banyaknya kelemahan pengukuran kinerja dengan penilaian finansial, mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja dengan memperhatikan empat perspektif, yaitu :

2.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan hal yang penting dalam memberikan ringkasan strategi dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang akan dilakukan untuk melakukan perbaikan yang mendasar terhadap keuntungan perusahaan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, pelaksanaan, dan implementasinya memberikan suatu kontribusi atau tidak. Tujuan dari sebuah perusahaan biasanya adalah mencari keuntungan yang diukur dengan *Return on Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI), dan *Economic Value Added* (EVA).

Aspek finansial tetap dipertahankan karena perspektif ini masih tetap diperlukan untuk memberikan ringkasan dan konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan yang telah diambil. Tolok ukur dalam bidang finansial mengindikasikan mengenai strategi perusahaan, implementasi dan eksekusi yang dilakukan memberikan kontribusi kepada perbaikan dasar. Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai pada yang konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi

Menurut Kaplan dan Norton (1996), siklus bisnis terbagi menjadi 3 tahapan, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*) di mana tiap tahapan dalam setiap siklus memiliki fungsi dan tujuan finansial yang berbeda-beda.

1. Bertumbuh (Growth)

Bertumbuh adalah tahap pertama dalam sebuah siklus hidup bisnis. Pada posisi ini perusahaan memiliki potensi dengan produk dan jasa yang dihasilkan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik ataupun memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan pada tahap ini difokuskan pada pertumbuhan pendapatan, penjualan dan pertumbuhan pangsa pasar. Untuk dapat memanfaatkan potensi yang ada, perusahaan harus memiliki sumber daya yang cukup dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti memperluas fasilitas produksi dan melakukan investasi dalam sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, dan memelihara hubungan yang erat dengan pelanggan.

2. Bertahan (Sustain)

Pada tahap bertahan merupakan suatu tahap dimana perusahaan tetap melakukan investasi dan reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang baik dari investasi dimasa lalu. Investasi yang dilakukan pada tahap ini diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki untuk mengurangi hambatan-hambatan yang berkelanjutan dari investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Menurut Soetjipto (1997), kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan sebagai tolok ukurnya, seperti tingkat pengembalian modal *Return on Capital Employed* (ROCE), besarnya laba kotor *Return on Investment* (ROI), dan besarnya nilai tambah ekonomi *Economic Value Added* (EVA).

3. Menuai (Harvest)

Perusahaan dapat mencapai tahapan ini ketika produk dan jasa yang dihasilkan telah mencapai fase kedewasaan bisnis, dimana perusahaan akan mendapatkan hasil dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Pada kondisi ini produk dan jasa yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh, sehingga investasi yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

2.4.2 Pespektif Pelanggan

Perspektif ini memfokuskan pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya, apabila pelanggan merasa tidak puas dengan produk perusahaan, pelanggan dapat berpindah ke produsen lain. Hal ini tentunya dapat menjadi sebuah kerugian besar bagi perusahaan, karena kepuasan dan kesetiaan pelanggan merupakan kelangsungan hidup bagi perusahaan. Menurut Lasdi (2002) terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

A. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*)

1. Pangsa pasar (*Market Share*)

Untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang diakui oleh perusahaan. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.

2. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Secara umum perusahaan ingin meningkatkan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan mengukur kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah penjualan dengan pelanggan baru di segmen yang ada.

4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Banyak perusahaan melaksanakan survei kepuasan untuk mendapatkan tanggapan yang baik dengan presentase yang tinggi dari pelanggan biasanya membutuhkan keahlian yang khusus. Ada tiga teknik yang biasanya digunakan yaitu : survei melalui pos, wawancara telepon dan wawancara pribadi.

5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Yaitu mengukur seberapa banyak keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dalam penjualan produk dan jasa terhadap pelanggan.

B. Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

1. Atribut Produk atau Jasa

Atribut-atribut produk meliputi fungsi, harga, kualitas produk dimana perusahaan harus mampu mendefinisikan berbagai hal yang diperlukan oleh pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

2. Hubungan Terhadap Pelanggan

Hubungan dengan pelanggan yaitu perusahaan mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, ketersediaan produk yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan.

3. Citra dan reputasi

Citra dan reputasi membangun *image* dan reputasi terhadap pelanggan dengan melakukan promosi atau iklan yang dapat menarik pelanggan untuk menggunakan produk dan jasa.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses perspektif internal, para manajer mengidentifikasi proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan akan menentukan tujuan untuk perspektif ini setelah terlebih dahulu menentukan tujuan pada perspektif sebelumnya, yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), secara umum proses bisnis internal dibagi menjadi 3 prinsip dasar, yaitu :

1. Proses Inovasi

Pada proses ini terdapat dua tahapan yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, dan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan.

2. Proses Operasi

Merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam proses pembuatan produk atau jasa hingga produk atau jasa sampai di pelanggan. Proses operasi mengutamakan kualitas, waktu, dan biaya dalam penyampaian produk kepada pelanggan.

3. Proses pelayanan purna jual

Dalam tahap ini perusahaan berusaha memberikan pelayanan tambahan terhadap pelanggan yang telah membeli produk atau jasa berupa layanan garansi dan perbaikan atas barang yang mengalami kerusakan.

2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Perspektif inilah yang menjadi penggerak utama dari ketiga perspektif sebelumnya. Menurut Soetjipto (1997), tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhan. Berdasarkan rekomendasi Kaplan dan Norton (1996), ada tiga kategori yang diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

1. Kemampuan Karyawan

Tenaga kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi. Tenaga kerja saat ini dituntut untuk mampu berpikir kreatif dan inovatif untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, dalam melakukan pengukuran strategi perusahaan salah satunya adalah berkaitan dengan kemampuan karyawan, serta meninjau tingkat kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan, dan produktivitas karyawan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Dengan memiliki sistem informasi yang akurat, cepat, dan tepat waktu kebutuhan seluruh informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dan karyawan dapat terpenuhi dengan sebaik-baiknya. Sehingga dengan informasi yang dimiliki dapat mencapai tujuan perusahaan menjadi lebih baik.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Selain kemampuan sistem informasi yang menjadi salah satu penunjang dalam keberhasilan mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus dimotivasi untuk dapat bertindak selaras dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan. Sehingga karyawan mendapatkan kebebasan dalam pengambilan keputusan dan bertindak.

2.4.5 Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2010), keunggulan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dalam perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Cakupan perspektif *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non- keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usaha ke sasaran-sasaran strategi sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Membuat perusahaan untuk dapat memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategi kedalam empat perspektif, rencana strategi perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi. Kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin pesat, yang dimasuki oleh perusahaan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur. Sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategi pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, terdapat masing-masing sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

2.4.6 Manfaat *Balanced Scorecard* Bagi Organisasi

Ada beberapa manfaat dari implementasi *Balanced Scorecard* bagi sebuah organisasi guna mensukseskan visi dan misi organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh dari implementasi *Balanced Scorecard* antara lain (Riyandanu, 2011) :

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan, namun sejumlah ukuran yang terintegrasi dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus dipergatikan oleh organisasi kedalam satu laporan manajemen lengkap. Konsep

manajemen lainnya hanya berfokus pada satu hal tunggal untuk mengelola persaingan, misalnya reduksi biaya strategis yang berfokus final pada biaya dan harga produk atau jasa. Hal ini berbeda pada *Balanced Scorecard* yang berfokus pada semua elemen persaingan bisnis melalui sifat komprehensif *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan dalam keempat perspektif.

3. *Balanced Scorecard* member gambaran operasi organisasi secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain, namun justru akan mendorong tercapainya perbaikan di aspek lainnya karena sifat *Balanced Scorecard* yang koheren. Hal ini berbeda dengan konsep manajemen lainnya yang memberikan gambran sepotong-sepotong mengenai operasi organisasi. Usaha memuaskan pelanggan menyebabkan organisasi harus memperhatikan seluruh aspek yang dimilikinya untuk memberikan value terbaik bagi kepuasan pelanggan.
4. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang memungkinkan organisasi untuk :
 - a. Mengkomunikasikan visi dalam istilah operasional yang ringkaas.
 - b. Menyajikan gambaran yang lengkap dan sesuai tentang kinerja organisasi.
 - c. Mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kompromi dengan perubahan yang akan terjadi dari faktor ekonomi makro, kompetisi industri, merger dan akuisisi, adopsi struktur organisasi baru, masuk ke pasar baru, dan perubahan manajemen.
5. Organisasi yang berhasil akan menghadapi pertumbuhan yang pesat, perubahan, dan tantangan baru. Komunikasi adalah faktor junci untuk menghadapi semua hal diatas.
6. *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi didalam serangkaian tindakan jika dilaksanakan oleh organisasi yang memiliki *opportunity mindset*, yang akan menangkap peluang-peluang bisnis yang tersembunyi, sehingga relativitas keberhasilan dapat diambil organisasi.
7. *Balanced Scorecard* mendemonstrasikan tantangan bagi sebuah organisasi yang sukses, organisasi mengidentifikasi diri dan industrinya dari panggilan misi yaitu membuat kontribusi yang fit pada komunitas tempat organisasi sehingga dapat mengakomodasikan kepentingan komunitas tempat organisasi dalam melakukan bisnisnya. Hal ini dapat tercapai karena kerangka *Balanced Scorecard*

memperhatikan tidak hanya pelanggan atau pesaing namun keseluruhan *stakeholder* pada organisasi.

8. Organisasi dapat mencoba sebuah tes kecil sebagai alasan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu menanyakan kepada CEO dan eksekutif seniornya, bagaimana mereka mengetahui organisasi sedang mencapai visinya.
9. Kemampuan teknologi informasi kini telah membuat terwujudnya kemungkinan mengembangkan operasional local, nasional, dan internasional. *Balanced Scorecard* sebagai kerangka yang mampu menggabungkan semua ukuran organisasi dan semua ukuran unit bisnis operasi, dan kini telah dikembangkan perangkat lunaknya.

2.4.7 *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis

Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *Balanced Scorecard* dimulai dengan tim manajemen yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategi yang spesifik. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategi dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategi. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan 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 strategi

untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* di komunikasikan 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.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
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*.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi
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 perspektif ditinjau ulang, diperbarui 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 empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu finansial, pelanggan, proses

bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.

