

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut dibawah ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang menyangkut tentang penerapan *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan dalam mengukur kinerjanya. Diantaranya adalah:

1. **Edwin Raditya dan Se Tin (2011)**

Penelitian ini mengenai “Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan PT AUTO 2000”. Secara umum, PT AUTO 2000 telah melakukan pengukuran dengan mengakomodir empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hanya saja dalam pengukuran tersebut belum terkoordinir dengan baik, masing-masing bagian pengukuran terpisah antara satu dengan yang lainnya. Dengan adanya konsep tersebut, maka perusahaan akan segera mengantisipasi segala kendala yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* juga dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan strategi yang menyangkut kinerja operasional perusahaan secara tepat dan meningkatkan kinerja di masa depan.

Terdapat persamaan dan perbedaan dari penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Edwin Raditya dan Se Tin adalah:

- a. Menggunakan konsep *Balanced Scorecard*
- b. Menganalisis peranan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Edwin Raditya dan Se Tin adalah objek penelitiannya.

2. Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yoland (2011)

Penelitian ini mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Studi Kasus Pada perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)". Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan telah menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Maka metode *Balanced Scorecard* memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang dan juga *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus dan menggunakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan kuisisioner.

Persamaan dari penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yoland adalah terletak pada pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* yang menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya.

3. Zahirul Hoque dan Wendy James (2000)

Penelitian ini tentang “Menghubungkan Tindakan Pengukuran *Balanced Scorecard* Dan Faktor Pasar: Dampak Terhadap Kinerja Perusahaan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari hubungan antara penggunaan *Balanced Scorecard* dan (1) ukuran organisasi, (2) produk tahap siklus hidup, dan (3) kekuatan pasar posisi. Ini juga terlihat untuk hubungan kontingen antara organisasi kinerja (variabel hasil) dan pertandingan antara penggunaan *Balanced Scorecard* dan tiga variabel kontekstual.

Terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahirul Hoque dan Wendy James. Persamaan dari penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam mengukur kinerja sebuah organisasi.

Sedangkan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah:

- a. Penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.
- b. Perspektif yang digunakan penelitian sekarang yaitu dengan mengambil empat perspektif *Balanced Scorecard*, sedangkan penelitian terdahulu mengambil perspektif kontingensi-teori dengan mempertimbangkan ukuran organisasi, produk tahap siklus hidup, dan posisi pasar sebagai

potensi faktor kontekstual penggunaan *Balanced Scorecard* dan mengeksplorasi bagaimana kinerja organisasi dipengaruhi oleh perbedaan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengaturan yang berbeda.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. *Expectacy Theory* (Teori Harapan/Teori Motivasi)

Dikemukakan oleh Vroom sebagaimana dikutip oleh Moh. As'ad dijelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berusaha keras bila ia yakin bahwa kemampuan yang dimiliki mampu menghasilkan kinerja yang baik, yang akan memberikan hasil berupa penghargaan dari organisasi (bisa berupa peningkatan gaji, bonus ataupun promosi) dan penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan atau harapan pribadi .

Vroom menjelaskan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga variable yaitu: 1) pengharapan (*expectacy*), 2) nilai-nilai (*valance*), dan 3) alat (*instrumentality*) dimana *expectacy* adalah kepercayaan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu, *valance* merupakan ukuran tentang perasaan individu terhadap imbalan atau hasil yang diperoleh, *instrumentality* merupakan bobot keyakinan tentang hubungan antara berbagai tingkatan hasil (*outcome*) yaitu hubungan antara hasil yang pertama dengan hasil berikutnya yang diinginkan dan seterusnya.

Teori ini dipergunakan oleh organisasi private dimana untuk memotivasi kinerja para karyawan mem buat satu sistem yang mengatur ukuran kinerja seseorang dengan reward yang akan diperolehnya, setiap aktivitas yang dilakukan

akan memberikan keuntungan bagi organisasi maka karyawan akan memperoleh sejumlah reward dan ini sangat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Porter dan Lawler dalam buku Moh. As'ad, membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara *effort* (usaha) dengan kemampuan dan *role perception* (pemahaman peran).

Karyawan perusahaan termotivasi dengan adanya *Balanced Scorecard*. Masing-masing perspektif saling berhubungan, jika perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan telah mencapai target maka perspektif keuangan akan meningkatkan laba perusahaan. Dengan demikian, karyawan akan memperoleh sejumlah *reward* atas kenaikan tersebut.

2.2.2. Teori Kualitas

Definisi kualitas sangat beranekaragam dan mengandung banyak makna. Kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Menurut Gasperz (1997) menyatakan kualitas adalah totalitas dari fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh produk yang sanggup untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Sedangkan definisi kualitas menurut Kotler (1997) adalah seluruh ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat. Ini jelas bahwa kualitas berpusat pada konsumen, seorang produsen dapat memberikan kualitas bila produk atau pelayanan yang diberikan dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Menurut Garvin dalam Lovelock (2004), kualitas dalam *transcendental approach* dipandang sebagai *innate excellence* (keunggulan yang bersifat alami/bawaan), dimana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalisasikan. Sudut pandang ini biasanya digunakan dalam dunia seni, misalnya seni music, drama, dll. Meskipun demikian suatu perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi seperti tempat belanja yang menyenangkan, aman dan cepat, luas jangkauannya.

Pendekatan kedua adalah *product-based approach*, pendekatan ini memandang bahwa kualitas diartikan sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan sehingga dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan unsur-unsur atau atribut yang dimiliki oleh suatu produk. Pandangan ini bersifat sangat objektif, sehingga tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam hal selera, kebutuhan, dan preferensi konsumen.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang menggabungkan empat macam perspektif, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Keempat perspektif tersebut dapat diukur dan dinyatakan dalam satuan angka. Jika menunjukkan angka yang besar maka terjadi peningkatan pada masing-masing perspektif, namun sebaliknya jika menunjukkan angka yang kecil maka terjadi penurunan pada masing-masing persepektifnya. Hal ini sesuai dengan pendekatan teori kualitas kedua yaitu *product-based approach* yang dikemukakan oleh Garvin dalam Lovelock (2004).

2.2.3. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian adalah proses sistematis meliputi pengumpulan informasi (angka atau deskripsi verbal), analisis, dan interpretasi untuk mengambil keputusan. Penilaian merupakan suatu proses yang dilakukan melalui langkah-langkah perencanaan, penyusunan alat penilaian, pengumpulan informasi melalui sejumlah bukti yang menunjukkan pencapaian hasil kinerja, pengolahan, dan penggunaan informasi tentang hasil kinerja.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai pegawai sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu lingkungan dimana

karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan (Milkovich dan Bodreau).

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul *Performance Appraisal*, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- a) tugas individu.
- b) perilaku individu.
- c) ciri individu.

2.2.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Performance evaluation sangat penting untuk memfokuskan karyawan terhadap tujuan strategis dan untuk penempatan, untuk penggantian perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan. Tujuan dan Kegunaan Penilaian kinerja Karyawan:

- a) sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, perberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa
- b) untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan

- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan
- f) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
- g) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler&Jackson ,1996 : 48), yaitu:

- a) Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
- b) Mengukur kontribusi masing-masing unuk kerja dan masing-masing karyawan.
- c) Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.
- d) Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Dalam buku yang dikutip dari *Performance Appraisal* (Rivai dan Basri, 2008: 52-53), hasil penilaian kinerja penting digunakan untuk:

- a. Meninjau ulang kinerja masa lalu
- b. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan factual dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan
- c. Memeriksa kemampuan perusahaan
- d. Memeriksa kemampuan individu karyawan
- e. Menyusun target masa depan
- f. Melihat prestasi seseorang secara realities
- g. Memperoleh keadilan dalam system pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan
- h. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji yang sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
- i. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat
- j. Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
- k. Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap system pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan
- l. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat dan teknik-teknik penilaian yang tidak berat sebelah
- m. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan

- n. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang dan tanggung jawab satuan-satuan kerja dalam perusahaan, yang apabila dapat terlaksana dengan baik nakan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam perusahaan
- o. Menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan akan meninggalkan perusahaan dan berpindah ke tempat kerja yang lain
- p. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan tergantung pada seberapa sukses perusahaan menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategi
- q. Mengetahui latihan yang diperlukan

2.2.5. Penilaian Kinerja Dengan Sistem Tradisional

Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut (Horne dan Wachowicz, 1997) yaitu:

1. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

2. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
3. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
4. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
5. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (intangible Assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.2.6. Pengertian Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata:

1. *Scorecard* (Kartu skor)

Kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu.

2. *Balanced* (berimbang)

Menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa :

- a. BSC membantu para manajer dengan berbagai instrumen yang diperlukan untuk mencapai sasaran strategi. Didalam sistem BSC, strategi bukan sesuatu yang mustahil untuk diukur.
- b. BSC menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja berupa tolok ukur strategis yang terbangun dalam suatu sistem manajemen.
- c. BSC tidak hanya menekankan pencapaian sasaran-sasaran keuangan, namun juga mencakup berbagai penggerak dari sasaran-sasaran keuangan itu.
- d. Pengukuran kinerja organisasi secara umum dianalisis dalam perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis intern, serta inovasi dan pembelajaran (pertumbuhan).

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan system pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun

meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik (Mulyadi, 2001:2).

Apakah *Scorecard* cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja, Menurut Sarah Marvinack (Marvinack, 1999:1) Layak atau tidaknya scorecard yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Munculnya *Balanced Scorecard* disebabkan karena adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya.

Balanced Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu decade sejak saat diujicobakan pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik (*strategic management system*), tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya.

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. *The Balanced Scorecard* (BSC) telah mengubah kinerja banyak perusahaan di seluruh penjuru dunia. Sistem manajemen strategis membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:7), *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran financial dan nonfinancial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja financial dan non financial khusus. *Balanced Scorecard* seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan tujuan.

BSC berfungsi sebagai pengukuran kinerja organisasi, bahkan kini telah meluas menjadi bagian dari sistem manajemen strategi (Mulyadi, 2001). Namun sebagai sebuah kerangka pemikiran, dunia harus mengakui bahwa Robert S. Kaplan, seorang profesor akunting pada Harvard Business School, beserta David P. Norton, seorang konsultan teknologi informasi, yang telah berjasa merumuskan konsep pemikiran tersebut sehingga menjadi sebuah sistem yang dapat menjadi acuan bagi perusahaan-perusahaan yang ingin menerapkan sistem ini secara sistematis.

2.2.7. Keunggulan Balanced Scorecard

Suatu sistem *Balanced Scorecard* yang baik pada umumnya akan memiliki keunggulan sebagai berikut :

1. Dapat menguraikan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kegiatan melalui hubungan kausalitas yang jelas.
2. Dapat mengkomunikasikan strategi kesegenap jajaran perusahaan dengan jalan menerjemahkan strategi bersangkutan kedalam target-target yang terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing pekerja.

3. Dapat menggiring kegiatan operasional ke arah sasaran finansial yang sesuai dengan visi dan strategi manajemen puncak.
4. Hanya memperhitungkan faktor-faktor yang dianggap kritis sebagai parameter pencapaian hasil.
5. Merupakan cermin kinerja, sehingga kinerja dibawah standar akan dapat terdeteksi dengan mudah berikut dengan penanggung jawabnya. Dengan mengetahui aspek-aspek kinerja dibawah standar, tindakan koreksi akan segera dilakukan.

Mulyadi (2001) menjelaskan beberapa keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

1. Komprehensif berarti bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu kearah tiga perspektif yang lain yaitu: customer, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan itu menghasilkan manfaat sebagai berikut:
 - a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
 - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks
2. Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif

strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan ke luar (*external focus*). Keseimbangan antara proses bisnis intern dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal fokus dengan kepuasan customer dan kinerja keuangan sebagai *external focus*.
4. Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang sulit diukur adalah customer, proses bisnis intern serta pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.8. Kelemahan Balanced Scorecard

Disamping keunggulan-keunggulan diatas, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan seperti misalnya :

1. Hubungan sebab-akibat yang dirumuskan dalam *Balanced Scorecard* harus diuji melalui proses “pembuktian” yang cukup panjang.
2. Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadangkala perbaikan pada suatu tolok ukur akan diimbangi dengan penurunan tolok ukur lainnya.
3. Ukuran yang digunakan tidak hanya yang bersifat obyektif (seperti pangsa pasar), melainkan juga yang bersifat subjektif seperti hasil rating dari pelanggan).

4. Inisiatif perogram kerja yang digunakan perlu dikaji ulang dengan seksama, khususnya dikaitkan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
5. Evaluasi terhadap kinerja manajer hendaknya tidak hanya didasarkan hanya pada aspek operasional seperti termuat dalam scorecard, melainkan juga harus dikaitkan pertimbangan finansial. Eavluasi tanpa perhitungan finansial akan membuat manajer bersangkutan kurang memiliki perhatian pada inisitif program finansial.

2.2.9. Hambatan Dalam Balanced Scorecard

Menurut *Balanced Scorecard Collaborative* dalam Evans (2002), terdapat empat factor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis, yaitu:

1. Hambatan visi (*Vision Barrier*): tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Berdasarkan survey, hanya sekitar 5% karyawan yang memahami strategi perusahaan mereka.
2. Hambatan Orang (*People Barrier*): banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survey, hanya sekitar 25% dari manajer yang memiliki insertif terkait dengan strategi perusahaan mereka.
3. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*): waktu, energy, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal penting (kritis) dalam organisasi. Berdasrakan survey, sekitar 60% organisasi tidak mengaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan.

4. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*): manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survey, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

2.2.10. Perspektif Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Teuku Mirza, 1997: 15). Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba perusahaan, Kaplan & Norton (1996:48) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. Pertumbuhan (*Growth*)

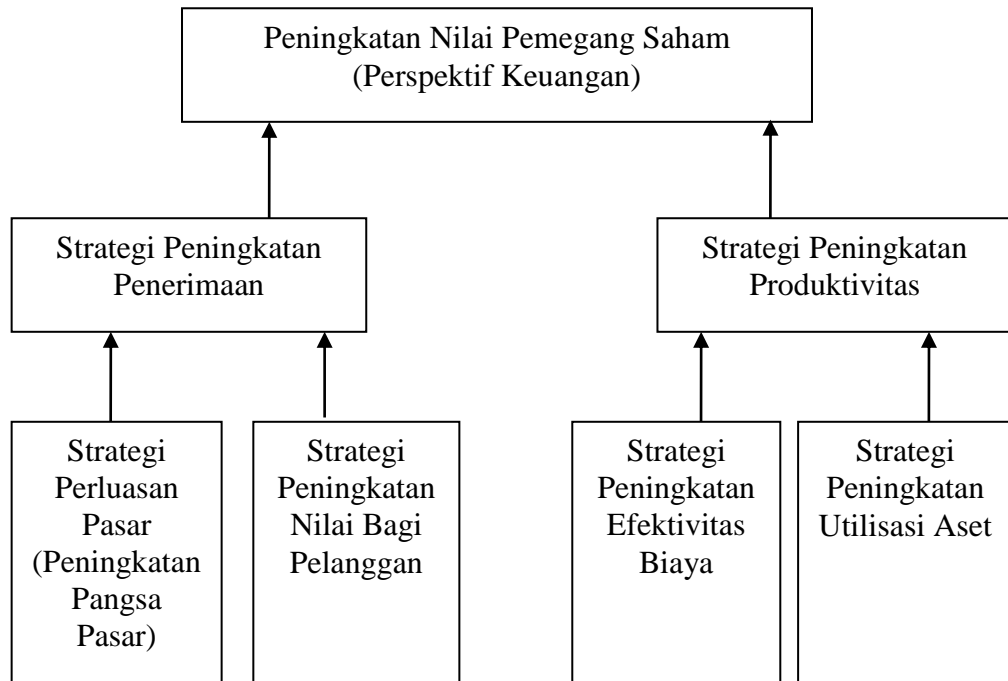
Tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.



Gambar 2.1. Contoh Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Keuangan

Dari gambar 2.1. diatas dapat dijelaskan keterkaitan hubungan sebab-akibat dari setiap strategi sebagai berikut:

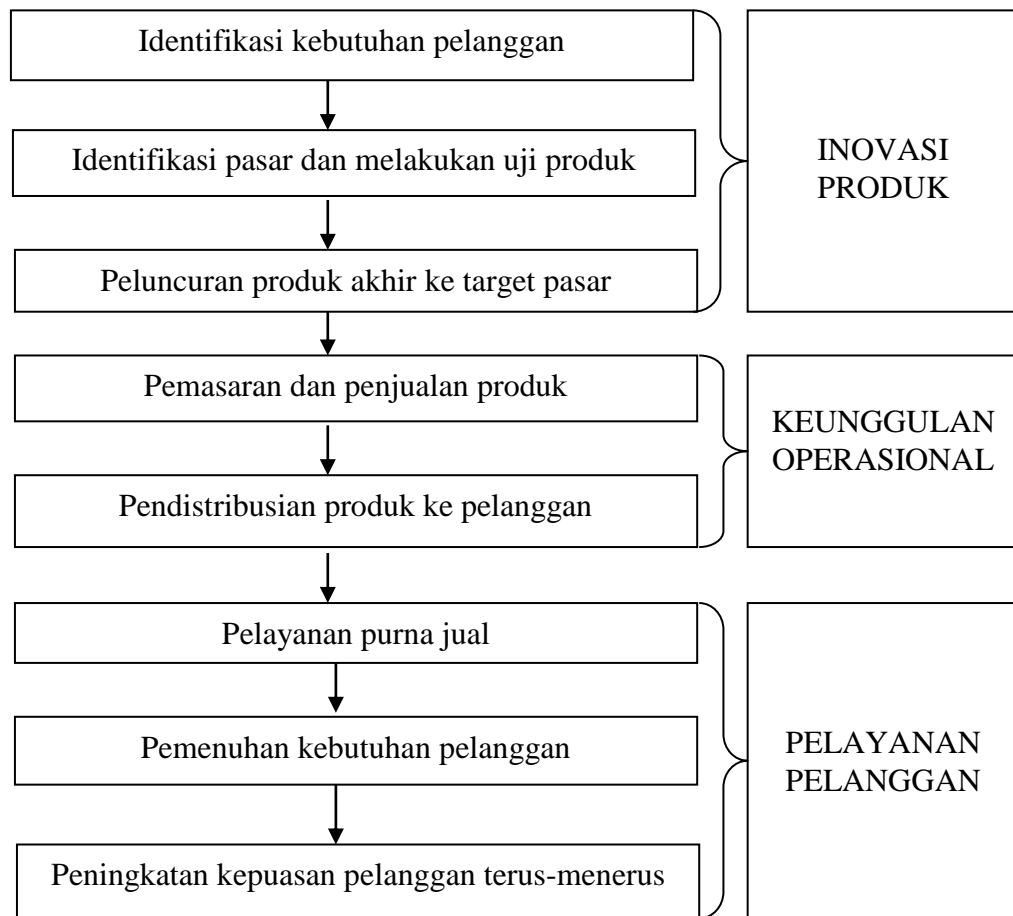
- 1) Strategi-strategi peningkatan pangsa pasar (perluasan pasar) dan peningkatan nilai bagi pelanggan akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk atau jasa perusahaan.
- 2) Strategi-strategi peningkatan efektivitas biaya dan peningkatan utilisasi aset akan mengakibatkan peningkatan produktivitas perusahaan.

- 3) Strategi-strategi peningkatan penerimaan (penjualan produk atau jasa) dan peningkatan produktivitas perusahaan akan mengakibatkan nilai bagi pemegang saham.

2. Perspektif pelanggan

Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan:

- a. *Core Measurement Group*, seperangkat indikasi yang mengukur pangsa pasar, perolehan pelanggan, pelanggan yang dipertahankan, kepuasan pelanggan, dan kemampuan pelanggan.
- b. *Customer Value Proposition*, apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai *Core Measurement Group* yang tinggi. Kondisi ini berhubungan dengan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual. Terdapat tiga kategori atribut, yaitu:
 - 1) *Product/ Service Attributes* (atribut-atribut produk) meliputi atribut fungsi, harga, dan mutu.
 - 2) *Customer Relationship* (Hubungan dengan pelanggan) adanya komunikasi yang intens antara perusahaan dengan konsumen dalam berbagai bentuk.
 - 3) *Image and Reputation* (citra dan reputasi) menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.



**Gambar 2.2. Model Rantai Nilai dari Perspektif Pelanggan
dalam *Balanced Scorecard***

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakansuatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham (Monika Kussetya Ciptani2000: 21 – 35). Manajer harus dapat menentukan proses bisnis internal yang penting bagi perusahaan karena proses tersebut

mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat menghasilkan value bagi perusahaan.

Tahapan dari proses bisnis adalah sebagai berikut :

a. Inovasi

Tahap ini merupakan proses penciptaan nilai tambah bagi customer dengan menciptakan produk baru yang biasanya dilakukan oleh department riset dan teknologi.

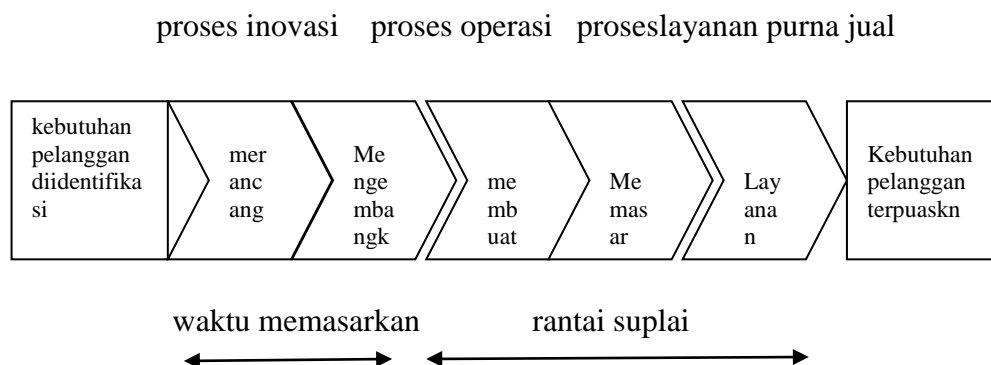
b. Proses operasi

Tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan berusaha memberikan solusi kepada pelanggan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Proses penyampaian produk atau jasa pada konsumen

Tahap ini merupakan tahapan distribusi produk baik berupa barang atau jasa kepada konsumen.

Gambar 2.3. Model Rantai Nilai Generik



Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton: "Balanced Scorecard, Menerapkan Strategic Menjadi Aksi",1996, hal 25

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif ini dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus,terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Kemampuan pekerja (*Employee capabilities*)
- b. Kemampuan sistem informasi (*Information system capabilities*)
- c. Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan (*Motivation, empowerment, and alignment*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberika pelatihan kepada pengurusnya, meningkatkan teknologi dan sistem

informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama dalam perspektif ini. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan.

a. Manusia

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

- 1) Tingkat kepuasan karyawan
- 2) Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)
- 3) Produktivitas karyawan

b. System

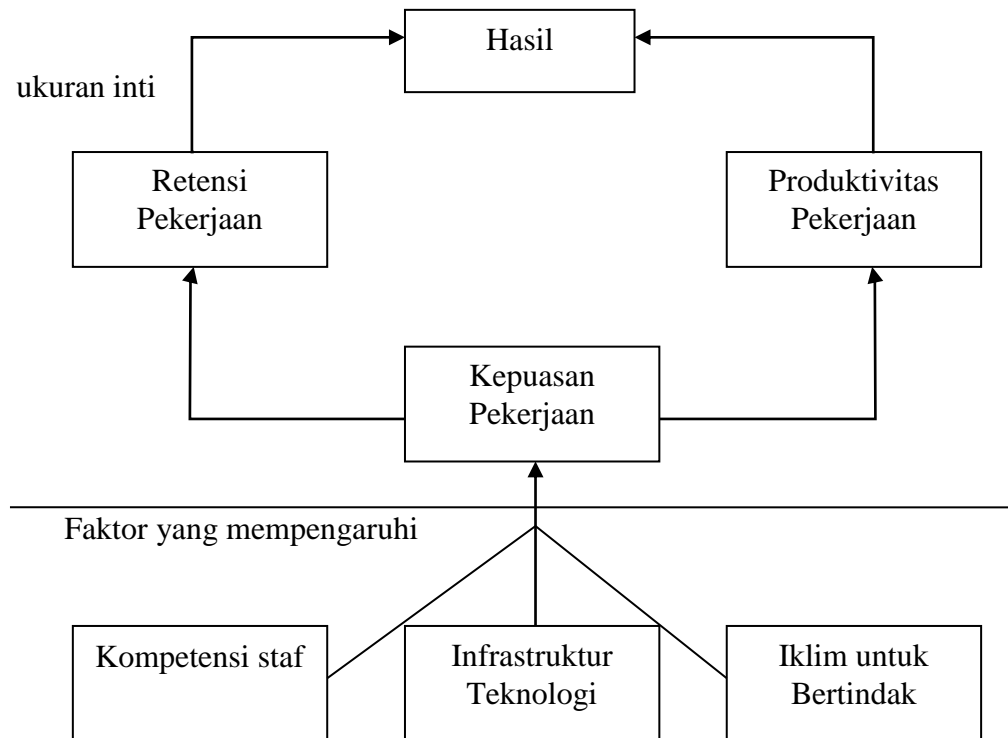
Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. Prosedur Perusahaan

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

Gambar 2.4.

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton: "*Balanced*

Scorecard, Menerapkan Strategic Menjadi Aksi", 1996, hal 112

2.2.11. Visi, Misi, dan Strategi

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Balanced scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi dan JohnySetyawan, 2000) sebagai berikut:

- 1) Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).

- 2) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- 3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Misi organisasi adalah tujuan dan alasan mengapa organisasi itu ada. Misi juga akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan.

Menurut Drucker (2000:87), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Pengertian misi menurut Gaspersz (2005:16) adalah

- a. Sebuah pernyataan bisnis dari perusahaan.
- b. Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan
- c. Tidak menyatakan suatu hasil
- d. Tidak ada batas waktu atau pengukuran
- e. Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat
- f. Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan, pasar.

Tujuan perusahaan pada umumnya ialah untuk memuaskan kebutuhan dari konsumen dengan nilai-nilai tertentu. Tujuan perusahaan dapat digolongkan

menjadi tiga bagian, yaitu tujuan pelayanan primer, tujuan pelayanan kolateral, dan tujuan pelayanan sekunder.

Menurut Pearce dan Robinson (1997: 20) Strategi adalah 'rencana main' suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat. Rantai sebab-akibat harus meliputi keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis yang baik pula (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996).

Menurut Lynch seperti yang dikutip oleh Wibisono (2006: 50-51), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- 2) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- 3) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- 4) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- 5) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (Hariadi, 2005).

Balanced Scorecard akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Terdapat konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait pada tiga area berikut:

- a. Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial.
- b. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi.
- c. Keseimbangan antara indikator performa lag dan lead. Indikator lag secara umum merepresentasikan performa masa lalu

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategic (Monika Kussetya Ciptani2000: 21 – 35). Dalam visi

suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122).

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi menjadi aksi dalam kegiatan perusahaan sehari-hari. Gaspersz (2005:14) mengemukakan bahwa visi adalah suatu gambaran ideal yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang.

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas. *Balanced Scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Tujuan scorecard menjadi tanggung jawab bersama tim eksekutif senior, yang memungkinkan berfungsi sebagai kerangka kerja serangkaian proses penting manajemen berdasarkan tim.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer.

3. Merencanakan, menerapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

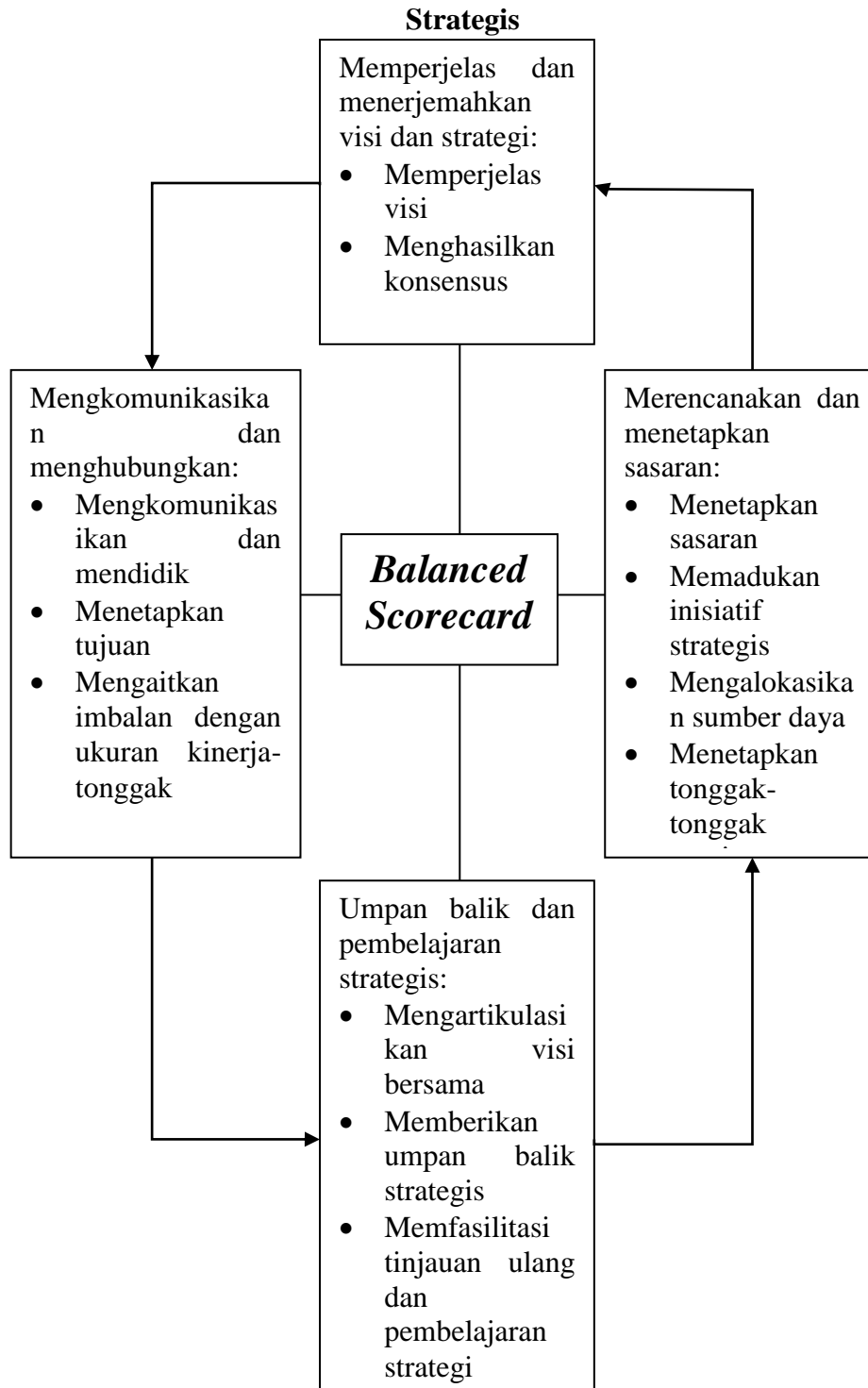
Balanced Scorecard akan memberikan dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Perencanaan dan proses manajemen penetapan 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 seluruh ukuran financial dan non finansial *scorecard*.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Balanced Scorecard memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu, membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Balanced Scorecard bukan hanya mengukur perubahan, tetapi mendorong adanya perubahan.

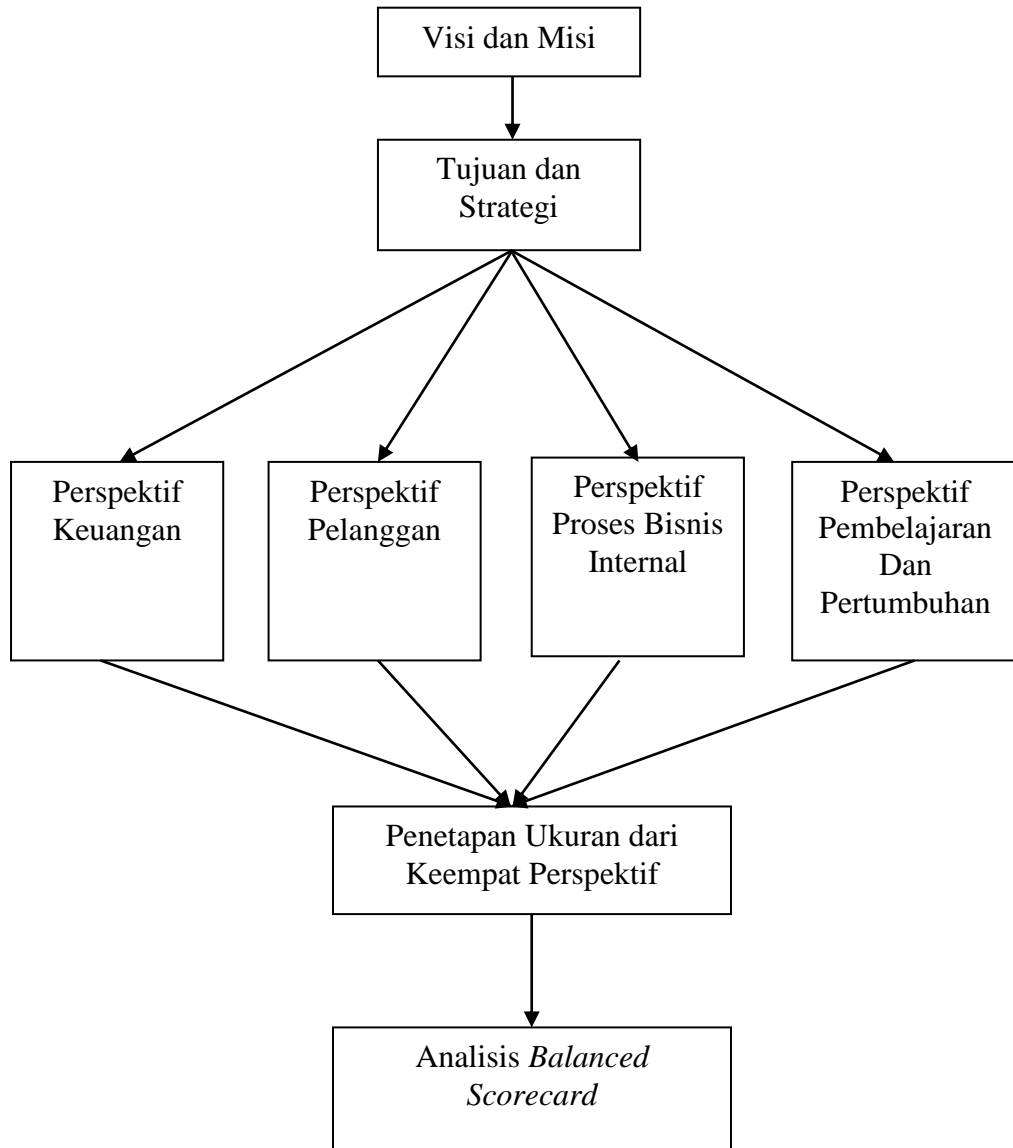
Dalam *Balanced Scorecard*, keempat persektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif.

Gambar 2.5. *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan



Sumber : Kaplan dan Norton, 1996. “*Balanced Scorecard* Menerapkan Strategi menjadi Aksi

2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

Dalam penelitian ini terlebih dahulu mengidentifikasi Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi dari perusahaan. Hal ini diperlukan karena proses dari menganalisis penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* berawal dari Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Perusahaan. Selain itu, untuk menganalisis ukuran dari *Balanced Scorecard*, maka peneliti harus mengetahui ukuran-ukuran yang digunakan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

Pengidentifikasian visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan diharapkan dapat menterjemahkan keempat perspektif yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga analisis penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dari keempat perspektif tepat dan sesuai.

Dalam menganalisis keempat perspektif *Balanced Scorecard*, maka diketahui adanya keterkaitan dari masing-masing perspektif tersebut.