

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Telah terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan antara lain :

1. Mary A. Malina (2001)

Marry (2001) melakukan penelitian tentang “ *Communication and Controlling Strategy : An Empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*”. Pada penelitian ini memberikan bukti pada efektivitas Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat komunikasi dan pengendalian manajemen. Pada studi ini (1) mereview literature tentang komunikasi dan pengendalian manajemen dengan mengidentifikasi indikator dari strategi komunikasi dan pengendalian yang efektif. (2) studi ini menawarkan model dari komunikasi dan pengendalian manajemen yang dapat diterapkan ke dalam Balanced Scorecard. Selanjutnya, penelitian ini menganalisis interview secara empiris dan memakai beberapa arsip data. Pada studi ini memerlukan data dari berbagai pihak yaitu perancang BSC, admintrasi dan Manager Amerika Utara yang mempunyai objek dari beberapa devisi untuk BSC. Penelitian ini memberikan bukti mengenai tantangan dari pendesainan dan implementasi BSC untuk perusahaan - perusahaan besar. Temuan ini bisa dipakai perusahaan lain untuk mengadopsi atau mempertimbangkan BSC sebagai alat komunikasi pengendalian manajemen.

Data ini menunjukkan bahwa BSC itu didesain dan implementasikan sebagai alat pengendalian perusahaan yang strategi. Hasil ini juga menunjukkan

pertentangan dan ketegangan antara manajemen tingkat atas dan tingkat menengah mengenai kelayakan dari aspek spesifik dari *Balanced Scorecard* pada komunikasi, pengendalian dan alat evaluasi. Hasil yang spesifik memasukan bukti dari sebab hubungan antara manajemen kontrol efektif, motivasi, strategi yang selaras, dan keuntungan efek dari *Balanced Scorecard*. Keuntungan itu memasukan perubahan dalam proses, dan improvement dalam BSC dan percampuran berbagai pelanggan. Terlihat mencolok dari ketidakefektifitas komunikasi dan manajemen kontrol karena kurangnya motivasi dan banyak konflik yang menggunakan BSC sebagai alat evaluasi.

Perbedaan :

Pada jurnal ini berfokus pada penelitian yang menggunakan perusahaan manufaktur dan penelitian saat ini pada perusahaan jasa.

Persamaan :

Sama-sama menggunakan metode Balanced scorecard sebagai alat komunikasi dan strategi controlling pada efektifivitas dari kinerja perusahaan.

2. Ceacilia Srimindarti (2004)

Ceacilia (2004) melakukan penelitian tentang “ Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja”. Dari hasil penelitiannya, ceacilia berpendapat bahwa dalam menilai kinerja suatu perusahaan, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran-ukuran memiliki beberapa kelemahan yaitu (Mulyadi, 1997) : Pendekatan financial bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Selain itu, pengukuran lebih berorientasi kepada

manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategis. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *Intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan. Di sisi lain, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada pengukuran atas dasar perspektif keuangan saja. Hal ini terbukti dengan adanya manfaat-manfaat yang dirasakan oleh perusahaan yang menerapkannya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh ceacilia Srimindarti adalah :

1. Menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan menganalisis penerapan empat perpektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai alat untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan.
2. Menganalisi *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis.

Sedangkan, perbedaaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ceacilia Srimindarti adalah penelitian Ceacilia berdasarkan literature yang ada. Sedangkan, penelitian ini bahwa *Balanced Scorecard* selain hanya pengukuran kinerja tetapi juga sebagai Komunikasi dan pengontrolan strategi pada studi yang empiris untuk efektivitas dari *Balanced Scorecard*

3. Penelitian oleh Yasrin Zabidi (2003)

Zabidi (2003) melakukan penelitian “ Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di PT.X dengan menggunakan Metode *balanced Scorecard*”. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa, tujuan- tujuan strategis dari setiap perspektif dapat diidentifikasi sehingga memudahkan peneliti menemukan indikator- indikator kinerja (*key performance indicators*) yang terbentuk dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan juga diperoleh hasil analisis terhadap sistem pengukuran kinerja sesuai kep-215/M-BUMN lebih digunakan sebagai pelaporan eskternal perusahaan sedangkan sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk internal perusahaan dan eskternal, oleh karena itu sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* melengkapi sistem pengukuran kinerja yang sesuai kep-215/M-BUMN/1999 sehingga menjadi satu kesatuan sistem pengukuran kinerja yang utuh menyeluruh.

Adapun persamaan dengan penelitian dengan peneliti saat ini adalah:

- a. Penelitian terdahulu pada pengukuran kinerja, peneliti saat ini bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat komunikasi dan pengendalian.
- b. Dan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada perusahaan BUMN sedangkan penelitian sekarang juga pada perusahaan PT.X

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Balanced Scorecard Dan Strategi Komunikasi

Kaplan dan Norton (1996c) menyatakan bahwa, ” bahwa organisasi menginginkan pengendalian yang lebih baik (dengan menggunakan *Balanced Scorecard*). Executive senior dapat memberikan kemampuan dan pengetahuan lebih baik yang dimiliki oleh seluruh organisasi untuk mencapai kinerja jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996c) menyatakan bahwa, *Balanced Scorecard* itu tidak hanya membantu menciptakan strategi organisasi, tetapi juga *Balanced Scorecard* itu sendiri sebagai strategi berkomunikasi yang efektif. Merchant (1989) menyatakan bahwa kegagalan komunikasi merupakan penyebab dari kinerja organisasi yang buruk. Karena tidak adanya pengetahuan dalam organisasi atau strategi yang berhasil tanpa ada campur tangan manusia, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif itu sendiri dapat menjadikan keunggulan yang kompetitif (tucker et al 1996; Daft dan Lewin 1993; Grant 1991; Schulze 1992; Amit dan Shoemaker 1990 dalam Malina dan Selto 2001). *Balanced Scorecard* tidak hanya memberikan pengetahuan dalam organisasi tetapi memberikan cara yang strategis, untuk menjadi sumber keunggulan yang kompetitif. Hampir semua pesaing kompetitor menggunakan cara yang baik. Studi, dari organisasi komunikasi, mengidentifikasi secara kompleks karakteristik yang mempengaruhi kualitas komunikasi pada efektivitas organisasi. Berdasarkan tinjauan, perangkat organisasi memiliki unsur – unsur sebagai berikut :

1. Proses dan pesan
2. Mendukung organisasi budaya

3. Penciptaan dan pertukaran dari pengetahuan.

Review singkat dari karakteristik yang di ikuti komunikasi.

2.2.2 Proses komunikasi dan pesan.

Semua individu akan menggunakan komunikasi karena proses dan pesan dianggap dipahami dan dipercaya. Karakteristik lain dari proses komunikasi organisasi komunikasi yang efektif adalah rutin, dapat prediksi, memiliki keandalan, dan kelengkapan (Barker dan Camarata 1998; Goodman 1998; Tucker et al 1996 dalam Malina dan Selto 2001). Komunikasi akan efektif jika menggunakan pesan singkat dan jelas. Sebagai syarat hubungan (Goodman 1998 dalam Malina dan Selto 2001). Selanjutnya sistem komunikasi yang efektif dapat terhindar dari kegagalan atau salah saji kinerja (Goodman 1998 dalam Malina dan Selto 2001). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi akan efektif jika proses pesan dapat direspon dengan baik dan di dukung oleh kinerja yang baik pula.

2.2.3 Dukungan dari Budaya, Nilai dan Kepercayaan.

Pandangan komunikasi yang efektif mendukung organisasi budaya dan kepentingan individu yang memperkuat pola perilaku yang di inginkan, dan dipercayai. Komunikasi yang efektif menunjukkan bahwa organisasi dapat melakukan apa yang diinginkan dan mendapat suatu penghargaan individu atau group yang didasarkan pada kinerja mereka (tucker et al 1996; Goodman 1998 dalam Malina dan Selto 2001).

komponen dari *Balanced Scorecard* (misalnya, Kaplan dan Norton 2000) berpendapat bahwa hal itu dapat menjadi alat perubahan dalam

proses perubahan, *Balanced Scorecard* dapat memberikan perubahan yang efektif dan komunikasi yang dapat menciptakan visi yang credible dan metode untuk mencapai suatu perubahan.

2.2.4. Penciptaan dan Pertukaran Pengetahuan

Pengetahuan, yang objektif adalah dasar dari perumusan strategi dan implementasi. Oleh karena itu sistem komunikasi yang efektif dapat mendukung strategi dalam organisasi dengan baik. Komunikasi yang efektif merupakan pengetahuan kunci diantara individu sehingga mereka menyadari tentang organisasi. Organisasi menciptakan pengetahuan objektif dari perkembangan dan intergrasi pengetahuan baru. Pengetahuan yang objektif biasanya memberikan pengetahuan individu yang dipahami namun terkadang belum bisa direalisasikan atau digunakan oleh organisasi. Oleh karena itu, sistem komunikasi yang efektif dapat memberikan berbagai pengalaman kepada individu, cara ini paling baik digunakan dengan berbagai keadaan dan sering digunakan sebagai dialog bukan satu arah pelaporan. (de Haas dan Kleingeld (1999)) berpendapat lebih lanjut bahwa partisipasi dalam desain sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penentu penting dari komunikasi yang efektif dan strategi.

Adapun, perangkat organisasi yang efektif harus memiliki ciri-ciri yang diamati dari:

- a. Kebenaran pesan- tepercaya, di pahami dan dapat dipercaya.
- b. Dukungan dari budaya organisasi dapat memberikan perubahan atau penambahan.

c. Pengetahuan- sharing-termasuk dialog dan partisipasi.

Para organisasi memperdiksi bahwa *Balanced Scorecard* memiliki ciri-ciri ini akan menciptakan keselarasan strategi, motivasi positif dan hasil organisasi yang positif.

2.2.5 BALANCED SCORECARD DAN STRATEGI PENGENDALIAN MANAJEMEN

Beberapa pendapat untuk mengelolah organisasi didasarkan pada kinerja keuangan adalah dijelaskan langkah-langkah mendorong manajer untuk membuat strategi, keputusan jangka pendek. Langkah –langkah keuangan cenderung berfokus pada dampak keputusan mempunyai hubungan yang jelas antara tindakan jangka pendek dan strategi jangka panjang, McKenzie dan Schilling (1998), Luft dan Shields (1999) dalam Malina dan Selto, 2001. Selanjutnya ukuran kinerja keuangan dapat bekerja melawan strategi berbasis pengetahuan dengan meningkatkan sumber daya, seperti modal manusia, yang mungkin penting untuk menerapkan strategi, sebagai biaya saat ini, Johnson, 1992. Dixon et al. (1990) dalam Malina dan Selto, 2001 berpendapat bahwa ukuran kinerja keuangan tradisional dapat mengeluarkan biaya yang banyak untuk perbaikan. didasarkan pada kualitas, fleksibilitas, dan minimalisasi waktu manufaktur. Bagi banyak karyawan tingkat rendah, hasil kinerja bagian keuangan yang paling utama dan terkadang bagi karyawan tidak memikirkan manfaat atau umpan balik bagi mereka pada keputusan mereka. Maka perlu menggunakan langkah yang lebih detail dan akurat yang berkaitan langsung (McKenzie dan Schilling 1998 dalam Malina dan Selto , 2001). Sebuah studi telah

menemukan bukti bahwa ukuran kinerja keuangan tradisional yang paling berguna dalam kondisi tertentu dalam kompleksitas yang relative lebih rendah, bukan kondisi yang dihadapi oleh banyak organisasi saat ini (e.g, Gordon dan Narayan 1984; Govindarajan 1984; Govindarajan dan Gupta 1985; Abernethy dan Brownell 1997 dalam Malina dan Selto, 2001).

Lynch dan Cross (1995) menyatakan bahwa perilaku dimotivasi untuk mengarahkan ke perbaikan secara berkelanjutan, seperti kepuasan pelanggan, fleksibilitas, dan produktivitas. Artinya mereka harus mencerminkan sebab dan akibat antara perilaku operasi dan hasil strategis (Keegan et al.1989; ittner dan Larker 1998a dalam Malina dan Selto, 2001). Selanjutnya, sebagai sebuah organisasi harus mengidentifikasi tujuan strategi yang baru, dapat mencerminkan keragaman keputusan manajemen dan usaha.(e.g, Holmstrom 1979; Banker dan Datar 1989; Feltham dan Xie 1994; Ittner dan Lacker 1998b dalam Malina dan Selto, 2001).

2.2.6 Manajemen – Kasus pengendalian Untuk Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (1996b) telah menyusun beberapa ukuran kinerja untuk Balanced Scorecard, yang merupakan ekspresi dari kebanyakan model manajemen internasional. Kaplan dan Norton (1996b) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* menawarkan dua perbaikan yang signifikan atas ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Pertama, *Balanced Scorecard* mengidentifikasi empat bidang yang terkait aktivitas yang mungkin penting untuk semua organisasi dan tingkatan dalam organisasi.

- a. Investasi dalam kemampuan belajar dan pertumbuhan
- b. Meningkatkan efisiensi dan proses internal
- c. Memberikan nilai pelanggan
- d. Meningkatkan kesuksesan finansial

Menurut logika dari *Balanced Scorecard* dalam mempertimbangkan biaya-biaya dan manfaat sebagian besar organisasi dapat menggunakan langkah-langkah yang tepat untuk strategis dalam organisasi. Dalam untuk menggunakan *Balanced Scorecard* adalah dapat digunakan dengan benar dan bisa memberikan gambaran yang komprehensif tentang keadaan organisasi. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat mempromosikan hasil yang positif seperti perbaikan disemua empat bidang kegiatan organisasi yang meliputi, kegiatan administrasi, dan *Balanced Scorecard* itu sendiri.

Selanjutnya, *Balanced Scorecard* berusaha untuk menghubungkan langkah-langkah dalam satu model yang secara akurat mencerminkan sebab akibat dan efek hubungan antara kategori dan tindakan individu. Model seperti itu mendukung diskusi operasional, membuat prediksi dari hasil keputusan yang diberikan kondisi lingkungan dan memberikan umpan balik dan dapat digunakan untuk belajar dan mengevaluasi kinerja.

2.2.7 Peran dari Balanced Scorecard untuk Strategi implementasi dan Ukuran Kinerja

Selain itu, literatur kontrol manajemen mengidentifikasi karakteristik lain dari sistem kontrol yang mungkin penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi dan harus diterapkan ke *Balanced*

Scorecard. Agar efektif, langkah-langkah *Balanced Scorecard* harus akurat, objektif dan dapat dijelaskan. Jika tidak, langkah-langkah tersebut tidak akan mencerminkan kinerja dan dapat dimanipulasi, sehingga menyebabkan kerusakan organisasi. Jika manager dapat mencapai kinerja yang diukur baik dengan memanipulasi, maka sistem akan cepat kehilangan kepercayaan dan dapat mempengaruhi motivasi yang diinginkan. Selanjutnya, aturan langkah-langkah *Balanced Scorecard* benar-benar harus menggambarkan kinerja organisasi, tetapi jumlah harus dibatasi untuk menjaga sistem pengukuran yang valid. Sebuah langkah-langkah untuk mengatur kinerja yang lengkap akurat mungkin mencerminkan kompleksitas tugas organisasi, tetapi langkah-langkah yang terlalu banyak juga dapat mengganggu, membingungkan, dan sukar untuk mengelolanya. Dampak motivasi yang positif dapat menginduksi manajer untuk mengerahkan upaya dalam mencapai tujuan organisasi. Antle dan Demski 1998 dalam Malina dan Selto, 2001 berpendapat, motivasi positif mensyaratkan bahwa setidaknya beberapa langkah BSC harus mencerminkan tindakan manajer. Menurut Locke dan Latham 1990 dalam Malina dan Selto, 2001 penyampaian penetapan tujuan motivasi positif menegaskan kinerja yang harus disesuaikan dengan target yang pasti yang dapat dicapai dengan menggunakan BSC, jika kinerja akan lebih rendah dan mendapatkan hasil kinerja yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan atau dicapai. Akhirnya, untuk membangun tujuan komitmen, *Balanced Scorecard* harus disesuaikan dengan cara memberikan reward, dan untuk mendapatkan kinerja yang baik.

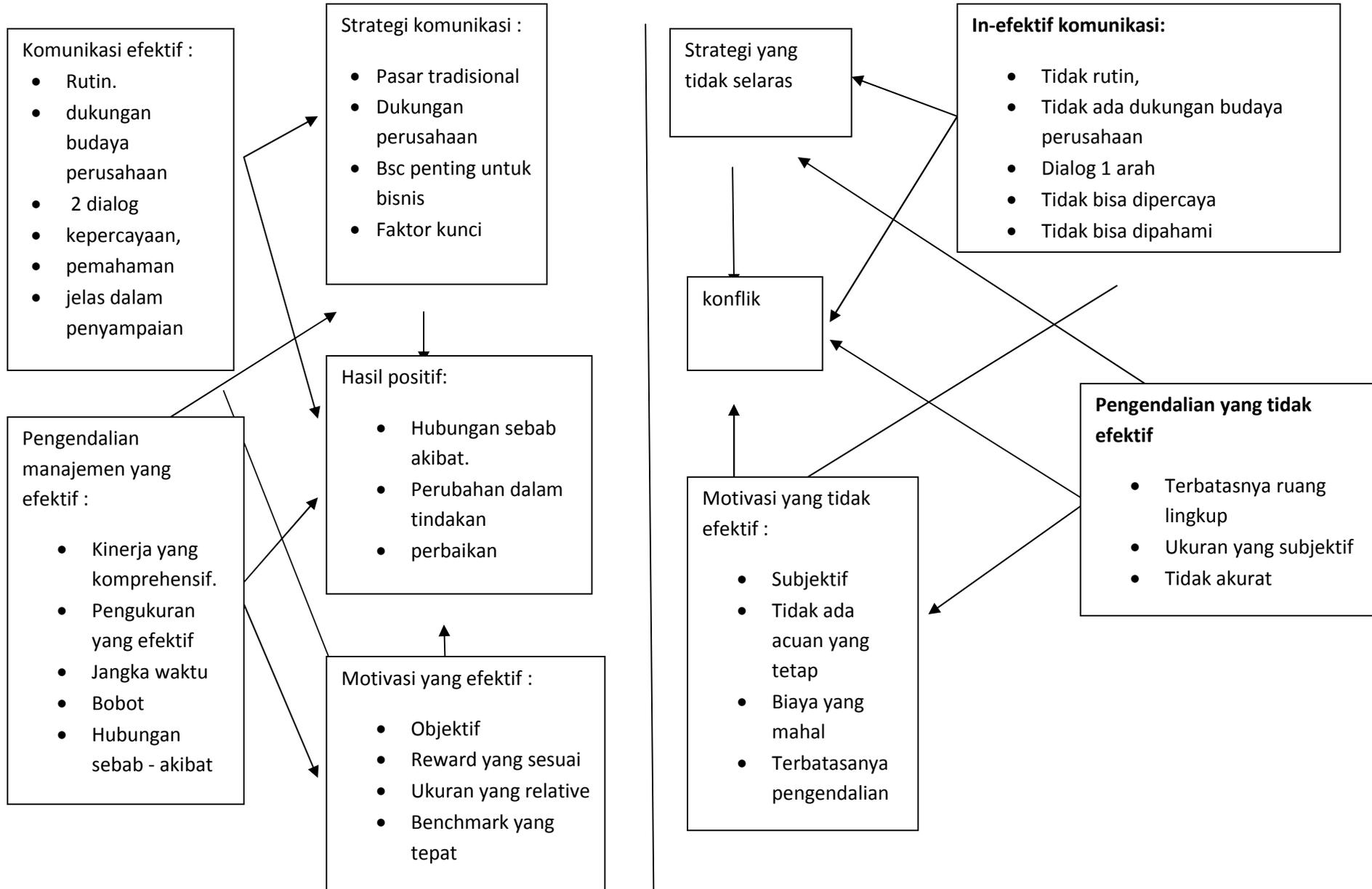
Organisasi (*Balanced Scorecard*) mencerminkan kinerja yang kritis dan hubungan untuk hasil yang nyata, Sebagai contoh, Ittner et.al.2000, dalam Malina dan Selto, (2001), menemukan bahwa subjektivitas dalam BSC menyebabkan keduanya memiliki dampak yang sedikit tidak menguntungkan untuk jangka pendek pada ukuran kinerja keuangan. Untuk meringkas, *kontrol perangkat manajemen yang efektif*, yang mampu mempromosikan hasil yang diinginkan organisasi, harus memiliki ciri-ciri berikut yang harus diamati dalam pengendalian manajemen untuk mencapai keselarasan strategis antara lain :

- a. Satu langkah yang komprehensif tetapi dalam ukuran kinerja yang terkait dengan strategi.
- b. Kinerja yang kritis pada langkah-langkah yang terkait dengan hasil nilai organisasi; dan
- c. Efektif –akurat, objektif dan dapat diverifikasi ukuran kinerjanya, yang berkaitan dengan komunikasi yang efektif. Untuk lebih mempromosikan motivasi positif, sebuah perangkat kontrol manajemen harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

Langkah-langkah kinerja yang mencerminkan tindakan pengontrolan manajer dan / atau jalannya suatu tindakan, misalnya diukur dengan jumlah kinerja yang sesungguhnya

- a. Tolok ukur kinerja yang sesuai dengan target yang dicapai dan. Langkah langkah yang berkaitan dengan hasil reward yang didapat.

MODEL TEORI DARI KOMUNIKASI, PENGENDALIAN MANAJEMEN, DAN BALANCED SCORECARD



2.2.8 Konsep Balanced Scorecard

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori tentang studi tentang “ Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan “. Studi ini di dorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Yuwono,2002)

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pemikiran dari *Balanced scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan *balance sheet* dan *balance income* atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced scorecard* tidak hanya pada aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur perusahaan, ada tiga sudut pengukuran yang juga diperhitungkan dalam aspek tersebut : *customer*, *Internal Business*, dan *Learning dan Growth*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balance scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu :

1. Scorecard

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. Balanced

Yaitu menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun segi ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kinerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci sukses dimasa yang akan datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi semua karyawan baik manajemen tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah. *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini

mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Ke empat proses tersebut adalah :

1. Meneterjemahankan visi, misi dan strgtgi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja visi organisai dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Tujuan adalah salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mengwujudkannya. Dalam proses perencanaan startegi dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Oleh karena itu tujuan tersebut harus didukung oleh kinerja karyawan.

3. Merencanakan menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai insiatif strategi.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintergrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan mengarahkan ke arah tujuan panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Proses keempat ini akan memberikan *strategi learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem

perusahaan maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang akan dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Gambar 2.2.8

Balance scorecard sebagai suatu kerangka kinerja

Perspektif	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF YANG BERIMBANG		
keuangan	Pertumbuhan pendapatan	EVA Pemanfaatan aktiva	Cost Effectiveness
Customer	Jumlah Customer Baru	Jumlah customer yang menjadi non customer	Kecepatan waktu layanan customer
Proses	Time to market	On time delivery	Cycle Effectiveness
Pembelajaran dan pertumbuhan	Skill Coverge Ratio	Quality Work Life Index	

Sumber : Mulyadi. Pendekatan Balance Scorecard untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif pada perspektif nonkeuangan:

Customer, proses, serta pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintergrasikan yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan diseluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan dan dapat memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Menurut Sony Yuwono,dkk (2002) *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian secara

tepat dan cepat tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:8) yang memperkenalkan konsep ini, *Balanced Scorecard* adalah : a. measurement and management system that view business units performance for 4 perspective : (1) financial, (2)customer, (3) internal business process, (4) learning and growth.

Balanced Scorecard memberikan eksekutif perusahaan suatu kerangka kerja yang komprehensif yang menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang masuk akal. Misi dan strategi diterjemahkan ke dalam sasaran dan ukuran yang diorganisasikan menjadi empat perspektif yang berbeda : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran untuk menginformasikan pekerja tentang pemicu sukses saat ini dan masa depan. Dengan mengartikulasikan kinerja hasil dan pemicunya, manajemen berharap mampu menyatukan energi, kemampuan dan pengetahuan khususnya keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Balanced scorecard memungkinkan adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, antara sasaran jangka panjang dan jangka pendek, serta kinerja hasil dan pemicunya.

Kaplan dan Norton membagi perpektif keuangan, perspektif pelanggan, persepektif internal bisnis dan proses, serta perspektif belajar dan berkembang manjadi satu bagian yang berbeda dan saling berhubungan.

1. Perspektif keuangan (Financial perspektif)

Persepektif keuangan dalam Balanced Scorecard harus mempunyai kecocokan metric dengan stratgi. Sasaran keuangan dan ukurannya memainkan dua peran, yaitu menentukan target keuangan, bertindak sebagai tujuan akhri dari seluruh sasaran dan ukuran *Balanced Scorecard*

Sasaran keuangan berbeda pada tahapan siklus hidup (Business life cycle). Ada tiga tahapan siklus hidup bisnis:

- a) Growth (tahap perkembangan dan pertumbuhan)
- b) Sustain(tahap bertahan)
- c) Harvest (tahap panen)

Pada tahap *growth*, bisnis mempunyai potensi pertumbuhan produk dan jasa yang signifikan. Untuk mengkapitalisasi pertumbuhan ini, perusahaan harus mengerahkan produk baru dan jasa, membangun kemampuan operasi, investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, dan membina hubungan dengan konsumen. Dalam tahap *growth* bisnis beroperasi dengan *cashflow* negatif dan ROI yang rendah. Investasi dilakukan untuk masa depan membutuhkan banyak kas dengan hasil yang tidak seimbang.

Tujuan keuangan pada tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat penjualan.

Kebanyakan unit bisnis dalam perusahaan berada pada tahap sustain. Pada tahap ini perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan harapan akan memperoleh *return* yang unggul atas kapital yang diinvestasikan. Bisnis diharapkan mampu mempertahankan segmen pasar dan bahkan peningkatannya. Proyek investasi diarahkan pada perluasan kapasitas, dan continuous improvement (perbaikan terus-menerus). Sasaran keuangan pada tahap sustain berkaitan dengan profitabilitas. Tujuan dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba akuntansi seperti : laba operasi, dan laba kotor. Ukuran yang digunakan adalah ukuran-ukuran seperti ROI, ROCE, dan EVA,

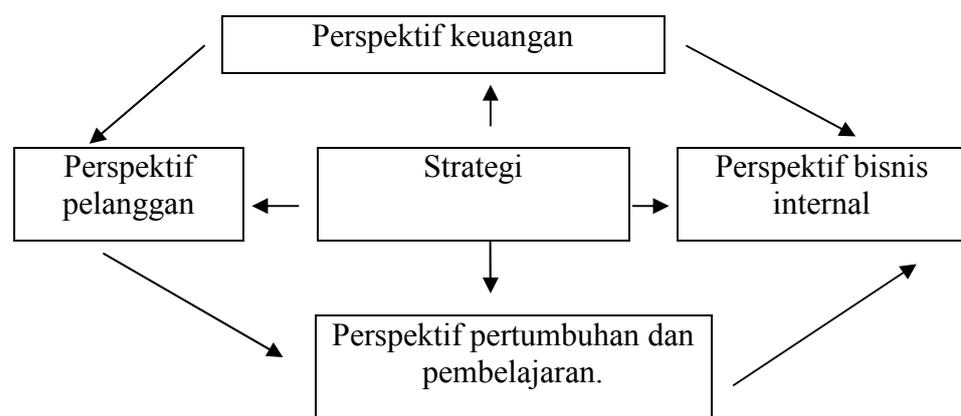
Ketika unit bisnis mencapai tahap kedewasaan dalam daur hidupnya maka perusahaan ingin memanen investasi yang telah dibuat. Bisnis tidak lagi melakukan investasi yang signifikan, melainkan hanya sekedar cukup untuk memelihara peralatan dan kemampuan, tidak untuk memperluas atau membangun kemampuan baru. Investasi harus difinitif dan *pay back periode* –nya pendek. Keseluruhan tujuan keuangan pada *harvest* adalah *operating cashflow* (sebelum depresiasi) dan pengurangan keperluan modal kerja.

Ada tiga tema keuangan yang memicu strategis bisnis yaitu :

- a. Revenue dan growth mix
- b. Cost reduction / productivity improvement

c. Asset utilization / investment strategi.

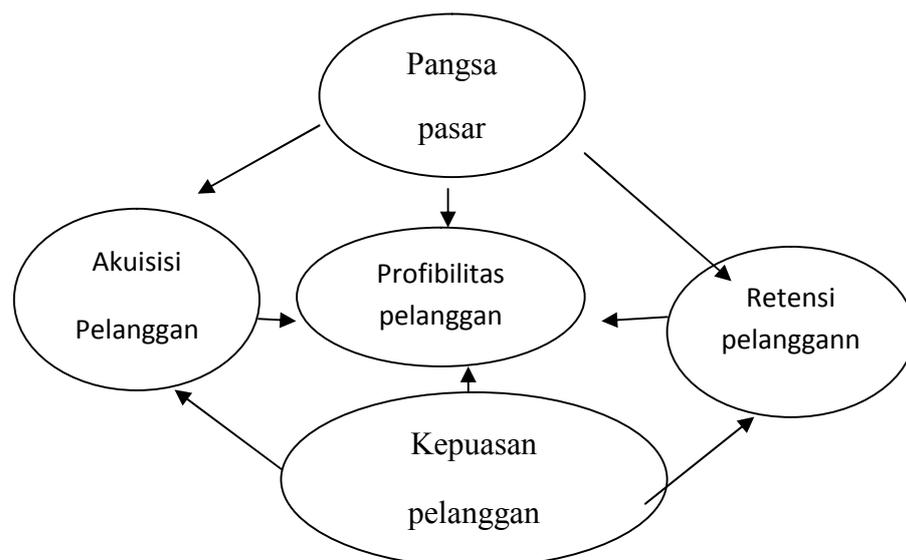
Revenue and growth mix mengacu pada memperluas penawaran produk dan jasa; memperoleh pasar dan konsumen baru ; memperluas bauran produk dan jasa ke arah penawaran penambahan nilai yang lebih tinggi dan mengacu pada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan mengurangi biaya tidak langsung dan membagi sumber daya bersama (common resources) dengan unit bisnis yang lain. Dalam tema assets utilization, manajer mencoba mengurangi modal kerja yang diperlukan untuk mendukung bauran dan volume yang ditentukan bisnis. Manajer berusaha mencapai penggunaan yang lebih besar atas asset tetapnya, dengan mengarahkan bisnis baru ke sumber daya yang saat ini tidak menggunakan kapasitasnya, menggunakan sumber daya langkah efektif, dan menghentikan aset yang kembalinya tidak cukup dengan nilai pasarnya. Semua tindakan ini memungkinkan unit bisnis meningkatkan return yang di peroleh dari asset keuangan dan aset fisiknya.



gambar 1 : perpektif keuangan

2. Perspektif pelanggan (Customer perspektif)

Perspektif konsumen mempunyai dua pengukuran yaitu pengukuran inti pendapatan konsumen (core custoemer outcome measure) berupa kepuasan, kesetiaan, etensi akuisisi, profitabilitas dan ukuran proposisi inti hasil konsumen. Ukuran yang pertama disebut ukuran baku yang relatif sama penggunaanya disemua perusahaan. Ukuran yang kedua merupakan pemicu yang harus diberikan kepada perusahaan kepada konsumennya untuk mencapai kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangan pasar. Ukuran pemicu kinerja mencakup proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada segmen pasar dan konsumen yang ditargetkan



Gambar 2 : perpektif pelanggan

- a. Kelompok pengukuran inti konsumen (core customer outcome measures group).

Kelompok pengukuran inti hasil konsumen adalah baku di segala macam organisasi. b.Pengukuran proposisi nilai konsumen

Proposisi konsumen merupakan atribut-atribut yang membuat perusahaan melalui produk dan jasanya mampu menciptakan kesetiaan

dan kepuasan terhadap segemen konsumen yang ditargetkan. Proposisi nilai berbeda ditiap industri dan di tiap segmen pasar, namun secara umum atribut-atribut dibagi menjadi tiga kategori :

1. Atribut produk/ jasa

Atribut produk/ jasa berisi fungsioanal produk dan jasa harganya dan kualitasnya.

2. Hubungan konsumen

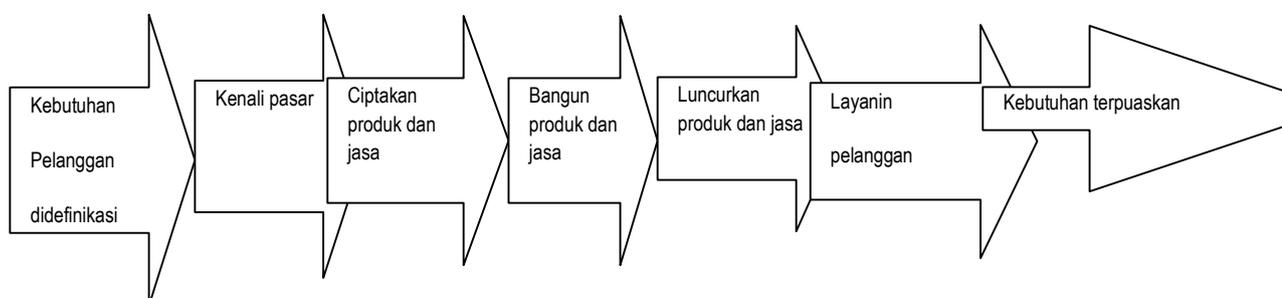
Dimensi hubungan konsumen berisi pengiriman pruduk / jasa kepada konsumen , respon dan dimensi waktu pengiriman, dan bagaimana perasaan konsumen tentang pembelian terhadap produk/ jasa tersebut.

3. Image dan reputasi

Dimensi dan reputasi menggambarkan faktor intangible yang menarik konsumen terhadap perusahaan. Beberapa perusahaan memperolehnya melalui periklanan dan memberikan produk/ jasa yang berkualitas untuk membangkitkan kesetiaan konsumen.

3.Perspektif Proses Bisnis internal (internal Business process Perspective)

Menurut Kaplan dan Norton (2001;96) analisis atas proses bisnis internal perusahaan dapat melalui analisis rantai(*volume join analysis*) pada gambar 2.4



Gambar 3 : perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Proses ini merupakan rentetan panjang penciptaan nilai. Proses ini dimulai dengan identifikasi kebutuhan pasar baru, konsumen baru, dan kebutuhan konsumen saat ini. Kemudian perusahaan merancang dan mengembangkan produk baru yang memenuhi keinginan konsumen.

Kim dalam Harvard Business Review (1997) telah memperkenalkan konsep value inovatif yang berisi tentang logika strategi untuk membuat kompetitor ketinggalan. Inovasi dipicu oleh kebutuhan perusahaan dan kebutuhan konsumen. Perusahaan harus mencapai “*quantum leap*” agar pesaing tidak mampu mengejar.

Tolak ukur inovasi diantaranya banyaknya produk baru yang secara relatif dapat dikembangkan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu produk secara relatif dengan pesaing dan rencana perusahaan, lama waktu untuk berhasil menjual produk baru, secara relatif dengan pesaing dan rencana, frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk, Break Even Point (BEP)

b. Proses Operasi

Proses operasi dimulai dengan menerima order dari konsumen berakhiri dengan pengiriman produk/ jasa dalam konsumen. Proses ini menekankan efisiensi, konsistensi dan ketepatan waktu pengiriman produk/ jasa yang ada kepada konsumen yang ada.

Operasi yang ada cenderung repetitif sehingga teknik manajemen ilmiah siap ditentukan untuk pengendalian dan memperbaiki penerimaan proses order, produksi dan proses pengiriman. Pengaruh TQM berbasis

waktu telah mendorong keuangan dengan pengukuran kualitas dan siklus waktu.

c. Pelayanan purna jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan.

4. Perspektif Belajar dan Berkembang (learning and Growth perspektif)

Dalam perspektif ini Kaplan dan Norton menyatakan dalam tiga kategori utama yaitu:

a) Kemampuan pegawai (Employee Capalities)

Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain kepuasan karyawan, retensi atau kesetiaan karyawan, produktivitas karyawan, nilai tambah per karyawan dan tingkat pengembalian balas jasa.

Dalam perspektif ini kepuasan karyawan dipandang sebagai pemicu dari dua ukuran yang lain, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Tenaga kerja pada perusahaan dituntut untuk berfikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses sehingga dapat memberikan usulan perbaikan.

Pengukuran atas pegawai mempunyai pengukuran inti yaitu :

Kepuasan pegawai, retensi dan produktivitas pegawai.

1. Mengukur kepuasan karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (1996:130) kepuasan karyawan adalah produktivitas prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, responabilitas, kualitas dan pelayanan konsumen.

Elemen-elemen dalam survey kepuasan pekerja antara lain :

- a. Ketertiban dengan kepuasan
- b. Pengakuan atas pelaksanaan pekerjaan yang berjalan dengan baik.
- c. Akses untuk informasi yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d. Dorongan aktif menjadi kreatif dan menggunakan inisiatif.
- e. Keseluruhan kepuasan dengan perusahaan

2. Mengukur retensi karyawan

Retensi karyawan mengandung satu tujuan untuk menahan karyawan dalam organisasi yang mempunyai daya tarik jangka panjang pada karyawan supaya tidak kehilangan modal intelektual. Dalam jangka panjang karyawan yang setia memberikan nilai organisasi, pengetahuan proses organisasional dan sensitivitas kepada konsumen. Retensi karyawan diukur dengan presentase *turnover* staf kunci.

3. Mengukur produktivitas karyawan

Ada banyak cara pengukuran produktivitas pekerja. Pengukuran produktivitas karyawan yang paling sederhana adalah pendapatan per karyawan (*revenue per employe*). Pengukuran ini menunjukkan berapa

output yang dihasilkan per pekerja. Ketika karyawan dan organisasi menjadi lebih tinggi, revenue per employee seharusnya meningkat.

Pendapatan per pegawai merupakan indikator diagnostik yang sepanjang struktur internal tidak berubah terlalu radikal, seperti kita organisasi mengganti modal atau supplier eksternal dengan buruh internal. Jika ukuran *revenue per employee* digunakan untuk memotivasi produktivitas yang lebih tinggi dari pekerja individual, ukuran ini harus dikembangkan dengan ukuran keberhasilan ekonomi lain sehingga sasaran ukuran tidak dapat dicapai dengan melakukan cara-cara disfungsional.

b) Kemampuan sistem informasi (informasi system capabilities)

Informasi sangat dibutuhkan untuk menunjang pencapaian proses bisnis internal karena operasional perusahaan, pegawai membutuhkan informasi yang cepat, tepat, waktu dan akurat sebagai umpan balik.

Tolak ukur yang tergolong dalam kelompok ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c) Motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran (Motivation, Improvement , and alignment)

Pegawai yang baik ditambah dengan informasi yang layak tidak menjamin keberhasilan usaha apabila tidak dimotivasi dan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan untuk bertindak.

5. KEPEMIMPINAN BALANCED SCORECARD

Kepemimpinan stratejik adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan stratejik yang diinginkan. Kepemimpinan stratejik perlu dikembangkan karena:

- a. Kepemimpinan stratejik merupakan syarat bagi sukses tidaknya strategi
- b. Banyak organisasi yang kinerjanya buruk akibat tidak dipimpin dengan baik atau terlalu banyak diatur.

KEPEMIMPINAN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN.

- a. Tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengarahkan komitmen semua orang dalam suatu perusahaan dan para *stakeholder* di luar perusahaan untuk meraih perubahan dan mengimplementasikan strategi yang dirumuskan
- b. Pemimpin mengarahkan komitmen untuk mencapai perubahan dengan tiga aktivitas utama yang saling berkaitan: klarifikasi maksud stratejik (*strategic intent*), mengembangkan organisasi, dan membentuk budaya perusahaan

CIRI PEMIMPIN YANG BAIK

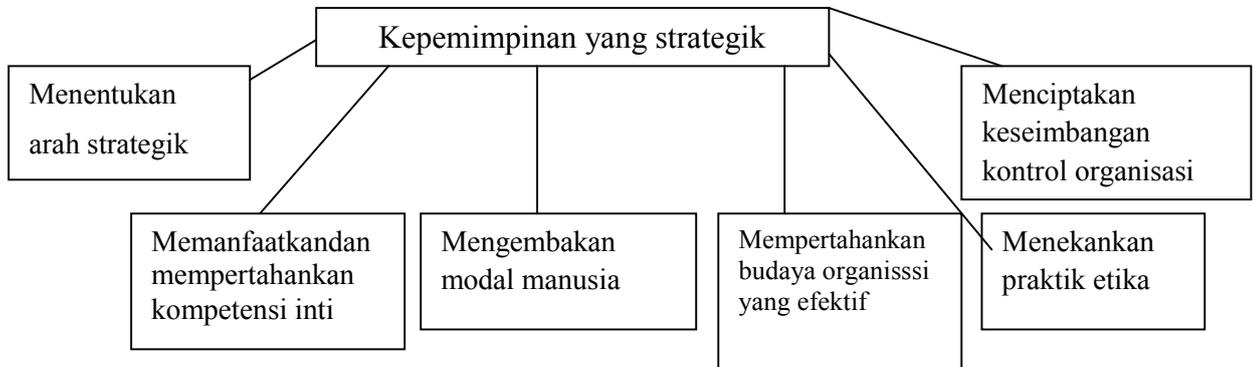
Empat macam karakter paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

- a. *Honest* (jujur)
- b. *Forward-looking* (selalu memandang ke depan)

c. *Inspiring* (mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya)

d. *Competent* (mampu menjalankan semua tugas)

Pelaksanaan Kepemimpinan Yang Efektif



Sumber : Hitt et all (2001 : 500)

Gambar 3 : perspektif pelanggan

2.3.1 Pengertian Visi, Misi, dan Strategis

1. Visi

visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkan ke dalam tujuan (good) organisasi dalam meneliti sasaran startegik yang sejalan tujuan tersebut.

Definisi menurut Vill Joen (1994:64) “ *vision is the ideal achive the mission*”. Jika suatu badan tidak memiliki visi yang jelas, maka akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan visi mengekspresikan aspirasi dan nilai- nilai fundamental, biasanya berupa impian dan angan-angan organisasi.

2. Misi

Didalam pernyataan misi terkadang kebutuhan yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan customer.

Definisi menurut Hellriegel dan Slocum (1996:142) "*Mission is the organization's*" purpose or reason or editing". Pernyataan misi tidak hanya menyatakan arah dan langkah sebagai pedoman perencanaan startegi dan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi untuk berfikir dan bertindak secara startegik, dan tidak hanya sekali dalam setahun tetapi setiap hari.

Definisi misi menurut John Vill (1994: 164) "*Mission is fundamental purpose and character of organization*". Formulasi sebuah misi bukanlah ustau proses yang hanya diketahui oleh orang- orang tertentu. Pada kenyataannya misi menyediakan suatu konteks untuk menetapkan visi, sasaran, faktor-faktor kunci, dan strategi tidak ada formula yang mampu mengembangkan pernyataan misi.

Isi dan format dari masing-masing pernyataan seharusnya merupakan suatu yang unik,menunjukkan indovidualitas organisasi. Adapun tujuan perumusan misi adalah sebagai berikut :

- a. Memantapkan kesatuan tujuan
- b. Dasar motivasi pemanfaatan sumberdaya
- c. Dasar standart alokasi sumber daya
- d. Menciptakan iklim kerja
- e. Menjadi inti arah dan sasaran perusahaan.

f. Dasar pengendalian biaya, waktu dan performance.

3. Strategi

Perwujudan atas misi dan visi yang telah ditetapkan menuntut badan usaha serangkaian sasaran untuk mendefinisikan target yang akan dicapai. Definisi strategi menurut Michael Porter (1996:153)

“strategy is about the design of the interated business system that efficeintly serve a carefully chose set of the needs of a carefullu chosen set of customer.”

Definisi menurut Michael A.Hitt,R.Duance Irekand dan Robert E.Hoskinsson (2001: 151). *“startegy adalah serangkain komitmen dan tindakan yang teriintegritas dan terkoordinasi, yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif”*.sasaran yang telah ditetapkan itu akan didukung oleh startegi badan usaha yang telah ditentukan. Stategi menjelaskan bagaimana misi diaktifkan dengan melihat visi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pendekatan utama untuk strategi perusahaan adalah startegi devirsifikasi yang mengharuskan eksekutif tingkat perusahaan untuk merangkai strategi multi bisnis (mengoprasikan bisnisnya dalam berbagi industri). Alasan utama perusahaan melakukan devirsifikasi adalah penciptaan nilai melalui jangkauan ekonomi dan kekuatan pasar.

2.3.2 Tujuan Strategis

Suatu tujuan strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Manajemen puncak hendaknya menjabarkan strategisnya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga para karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan segala sesuatu untuk mencapai strategi tersebut. Menurut Mulyadi dan Jhonny Setywan (1999;307), strategik yang terdiri dari tiga komponen, yaitu : (1) tujuan strategik (strategic objectives), (2) target (targets), (3) inisiatif strategik (strategic initiatives)

Tujuan strategik merupakan penjabaran strategi ke dalam sasaran – sasaran masa depan yang dituju oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi. Perwujudan tujuan strategik memerlukan waktu di masa depan sehingga perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak untuk menandai pencapaian disepanjang perjalanan untuk mewujudkan strategik. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut dinamakan target. Sedangkan untuk mewujudkan strategik diperlukan inisiatif strategik yang berkaitan berupa program tindakan (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan.

2.3.3 Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategik

Sistem manajemen strategik terdiri dari enam utama : perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan. Semua itu disiapkan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan langkah-langkah yang dipilih

memiliki hubungan dengan program, inisiatif strategik, sasaran startgy, misi, visi perusahaan.

Menurut Mulyadi (1997:20) manajemen startgik adalah sekumuoan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan (implemntasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi manajemen juga didefinisikan oleh Mulyadi dan Jonny S sebagai berikut :

“strategi manajemen merupakan sistem yang digunakan untuk membangun masa depan perusahaan agar manajemen dan perusahaan dapat merencanakan perjalanan perusahaan dalam mewujudkan misinya. Sebagai suatu proses, strategi manajemen terdiri dari rangkaian langkah-langkah yang melibatkan banyak orang dalam organisasai nilai dari manajemen puncak perusahaan dalam perusahaan mengwujdkan misinya Mulyadi dan Setyawan (1994:40)

Menurut Gaspersz (2002:9), *balance scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menterjemahkan strategi ke dalam tindakan. Perusahaan dapat menggunakan fokus pengukuran *balance scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis yaitu :

- a. Mengklarifikasi dan menterjemahkan misi, visi dan stategi perusahaan.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuantujuan strategi dengan ukuran kinerja.
- c. Merencanakan,menetapkan target dan menyelarsakan inisiatif-inisiatif (program-program strategis).

- d. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus di masa yang akan datang.

Dengan demikian, menurut Kaplan dan Norton balance scorecard bukan hanya sebagai alat pengukuran kinerja, namun juga menimpakan suatu sistem manajemen stratgik perusahaan (*strategic management system*).

2.3.4. Pengertian dan Tujuan Pengukuran Kinerja

Balance scorecard memiliki keunggulan antara lain :

a. Strategik

Balance scorecard menuntut personel merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap perencanaan strategik dan menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif stratgik dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

b. Komprehensif

Balance scorecard mengarahkan personel untuk melektakan levarge pada aktiva tidak berwujud dnegan menentukan sasaran strtagik disperspektif customer, proses business/ intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Koheren

Balance scorecard dapat menghasilkan dua macam koheranan :

- c.1. koherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana jangka pendek. Tahapan perusahaan strategi dalam sistem manajemen strategik menghasilkan dokumen penting berikut : (1) pernyataan misi, visi,keyakinan dasar, (2) tujuan (goals); (3)strategi. Koherenan berbagai keluaran yan dihasilkan oleh tahapan perencanaan

menjanjikan peningkatan kemampuan respon perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

c.2. koherenan antara berbagai sasaran stratgik yang dirumuskan dalam perencanaan startgik. Disni maksudnya balance scorecard menjanjikan peningktakan kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja keuangan dalam jumlah besar dan berjangka panjang (*sustainable outstanding performance*). Hal ini diperlukan oleh perusahaan saat memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

d. Seimbang

sasaran stratgik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan ke empat perspektif secara seimbang dengan sasaran : (1) seimbang antara fokus k proses dan pembelajaran dan pertumbuhan, dan (2) seimbang antara fokus k intern perusahaan dan ke luar perusahaan.

e. Terukur

Keterukuran sasaran strategik memungkinkan dilakukannya pengelolaan atas pencapaian sasaran strategik yang bersangkutan, dan pada giliran akan menjanjikan ketercapaian sasaran stratgik yang telah dirumuskan.

2.3.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997,419): “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisaisi dan karwayannya berdasarkan sasaran, standart, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Amin Tunggal (2000;1) tolok ukur kinerja merupakan indikator dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang dicapai suatu

aktivitas, proses, atau unit organisasi dan tolak ukur kinerja berupa financial dan non financial.

Sedangkan penilaian kinerja menurut Anderson dan Sollenberger (1992:5) adalah: *“performance evaluating is comparing actual performance with plans and providing feedback for future planning and control”*. Evaluasi kinerja adalah membandingkan antara kinerja actual (sesungguhnya) dengan perencanaan dan sasaran awal perusahaan ditetapkan sebelumnya dan dapat menyediakan umpan balik bagi perusahaan yang berguna untuk perencanaan dan kontrol masa depan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen adalah menilai atau mengevaluasi hasil kerja para karyawannya yaitu dengan membandingkan hasil actual dengan rencana dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi sebatas wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Penilaian kinerja manajemen adalah menilai atau mengevaluasi perilaku manusia atas pelaksanaan wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Tujuan pokok penelitian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam; mencapai sasaran atau tujuan organisasi dan dalam mamatuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya (berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran) agar mebuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:420) dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk :

- a. Mengelolah operasi organisasi secara efektifitas dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan ,seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai hubungan bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi pelanggan.

Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif menurut Mulyadi (1997; 435), ada tiga macam yaitu :

- a. Ukuran kriteria tunggal (single criterium) adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer.
- b. Ukuran hanya beragam (multiple criteria) adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer.
- c. Ukuran kriteria gabungan (composite criteria) adalah kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

Menurt Mulyadi (2001: 420), penilaian kinerja manajemen dapat dilaksanakan dalam dua tahapan utama yaitu:

- A. Tahapan persiapan yang terdiri dari tiga tahap:
- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan amanjer yang bertanggungjawab.
 - b. Penetapan criteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 - c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
- B. Tahapan penilaian, terdiri dari tiga tahap :
- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standart.
 - c. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang diinginkan.

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan uraian diatas adalah bahwa hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan mengantisipasi keahlian dan ketrampilan yang dituntut dalam pekerjaan sehingga akan memotivasi karyawan dalam berusaha secara maksimal sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.3.6 Perkembangan Penilaian Kinerja Manajemen.

Penilaian kinerja manajemen yang dilakukan oleh banyak perusahaan di Indonesia, lebih berdasarkan konvensional yang mengacu pada laporan keuangan. Perhitungan yang berdasarkan laporan keuangan ini ternyata tidak cukup untuk dapat mewakili suatu format pelaporan keuangan yang dibutuhkan oleh pihak internal perusahaan dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Sebagai contoh apabila perusahaan mengalami penurunan dalam perolehan keuntungan dari tahun pertama ke tahun berikutnya, berdasarkan rasio keuangan perusahaan tersebut mengalami penurunan. Tanggapan pihak eksternal baik investor atau pemegang saham maupun calon investor yang akan menanamkan modalnya akan menjadi negatif. Padahal penurunan ini belum tentu karena melemahnya kinerja perusahaan. Banyak kemungkinan yang dapat menyebabkan hal tersebut dapat terjadi, misalnya laba yang diperoleh tahun berikutnya dialokasikan untuk investasi peralatan. Secara otomatis akan terjadi bentuk pengurangan keuangannya karena dialihkan menjadi bentuk lain guna menunjang operasional perusahaan dimasa yang akan datang. Sehingga penilaian kinerja berdasarkan laporan keuangan yang akan dilakukan perusahaan tidak dapat mewakili kondisi yang sesungguhnya dari perusahaan yang bersangkutan. Tolak ukur yang umum digunakan sejak lama secara tradisional antara lain, adalah ROI, ROE dan ROCE yang bersumber dari laporan keuangan.

Kemudian muncul beberapa alat pengukur kinerja manajemen yang populer beberapa tahun terakhir yaitu Economic Value Added (EVA) dan Total Quality Management (TQM). EVA adalah suatu pendekatan penilaian kinerja perusahaan yang berdasarkan pada besarnya biaya yang dikeluarkan dalam menghasilkan modal (cost of capital). Tetapi apabila di cermati, pembahasan metode EVA ini hanya dalam lingkup keuangan dan belum menyeluruh pada aspek lain dalam perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000;34), menyatakan bahwa masih ada beberapa keterbatasan lain jika hanya menggunakan ukuran keuangan dalam suatu pengukuran kinerja bisnis, antara lain:

- a. Perusahaan diijinkan dengan dasar aktiva yang sangat kuat untuk beroperasi/ secara tidak efisien, tanpa harus mengeksploitasu aktiva perusahaan yang dinilai terlalu rendah secara penuh, selama penghasilan jangka pendek memuaskan
- b. Balance scorecard sebagai inti sistem manajemen yang strategik memiliki lima keunggulan : (1) memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak stratgik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan, (2) mneghasilkan total business plan yang komrehensif, (3) menghasilkan total business plan yang koheren, (4) menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang seimbang, (5) menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Sedangkan TQM adalah suatu dimensi dalam berpikir tentang kualitas yang sangat menekankan kepentingan pelanggan. Dalam metode ini, konsumen diposisiskan sebagai elemaen tertinggi sehingga konsumen yang menentukan kualitas, bukan teknisi, bagian pemasaran bahkan manajer umum. Walaupun pada prinsipnya dalam bisnis konsumen adalah raja, perusahaan akan menghadapi masalah biaya yang besar apabila menerapkan TQM karena tuntutan konsumen tersebut. Hal ini dapat menjadi kendala bagi perusahaan sehingga mucul tuntutan parusahaan akan kebutuhan alat ukur penilaian kinerja manajemen yang lebih sempurna.

2.3.7 Cara pengukuran dalam Balanced Scorecard

Sasaran startegik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang dipilih perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategic yaitu:

Ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategic, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan ukuran hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam balance scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), criteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sejauh mana sasaran strategi yang kita capai seimbang disemua perspektif.

Skor dalam table criteria adalah skor standart, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah baik .

Skor diberikan berdasarkan ranting scale berikut :

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi (2001)

2.3.8 Spesifikasi Balanced Scorecard pada Jasa.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:93-95) balance scorecard pada perusahaan, Untuk perusahaan jasa Balance scorecard diterapkan untuk

mengetahui kinerja perusahaan jasa tersebut baik dari segi *financial* maupun *nonfinancial*. Adapun ukuran yang sama digunakan untuk perusahaan jasa maupun manufaktur seperti ROE,ROA, untuk perspektif keuangan tetapi juga yang berbeda seperti MCE (manufacturing Cycle Effectiveness) dan ukuran yang digunakan untuk mengukur produk cacat pada perspektif internla bisnis perbedaaan tolok ukur ini dikarenakan dibidang usaha yang berbeda yaitu manufaktur dan jasa.

2.4 Proses Penyusunan Balanced Scorecard

Dalam melaksanakan penyusunan balance scorecard, perusahaan harus dapat mengembangkan komitmen bahwa balance scorecard tersebut dapat penyusunan dilakukan tiap perusahaan memiliki perbedaan-perbedaan seperti lingkungan eksternal, stratgi pasar, produk, sistem organisasi, dan budaya perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:300) tahap penyusunan balance scorecard:

1). Persiapan

Berupa pendefinisain strategic business Unit (SBU) yang memerlukan balance scorecard.

2). Wawancara I

Untuk mengetahui visi, misi dan strategi perusahaan dengan balance scorecard dari pihak pemegang saham utama maupun harapan dari pelanggan kunci terhadap perusahaan.

3). Executive Workshop

Team fasilitator secara bersama mengembangkan balance scorecard dari manajemen senior, harapan terhadap kinerja keuangan dari pihak pemegang saham utama maupun dari pelanggan kunci terhadap perusahaan.

4). Wawancara II

Dilakukan konsolidasi dan pendokumentasian output executive workshop mengenai balance scorecard.

5). Executive Workshop II

Dilakukan diskusi dengan seluruh manajemen baik senior, menengah maupun bawahan langsung untuk membicarakan visi, strategi organisasi dan balance scorecard.

6). Executive Workshop

Manajer senior menentukan hasil visi, misi, tujuan dan tolak ukur yang dibicarakan pada workshop sebelumnya. Sudah terdapat dari manajer senior untuk menetapkan implementasi balance scorecard di dukung oleh filosofi manajemen dan pengembangan.

7). Implementasi

Dalam tahap ini dilakukan pengembangan rencana implementasi balance scorecard, mengaitkan toka ukur dengan sistem informasi dan mengkomunikasikannya ke seluruh organisasi.

8). Peninjauan periodik

Dalam rangka waktu tertentu dilakukan peninjauan kembali dan didiskusikann dalam rapat manajemen. Peninjauan dilakukan terhadap

tolak ukur *balance scorecard* sebagai proses strategik, alokasi sumber daya dan penetapan tujuan.

2.4.1 Syarat-syarat untuk Menetapkan Balanced Scorecard pada perusahaan

Menurut Roger Rittner (1997) dalam MD.Hanna Handriana (2009), dalam membuat rencana *Balanced Scorecard*, suatu perusahaan harus membuat sejumlah aturan diantaranya adalah :

1. Manajer senior harus berada di tempay “ terdepan” dan secara persuasif menyatakan bahwa metode yang dipakai adalah metode yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajer yang lain dan supervisor berperan sebagai orang pertama yang mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan.
2. Para manajer dan supervisor harus teribat lebih awal dalam membuat alat-alat pengukuran dan harus ambil bagian dalam setiap prosesnya. Selain itu, proses komunikasi kepada seluruh karyawan harus dilakukan sebelum dijalankan dan memberikan pengertian tentang alasan penggunaannya oleh perusahaan, serta bagaimana keuntungan yang akan diraih oleh perusahaan jika implementasinya berjalan sukses.
3. Menentukan sejauh mana seluruh aktivitas yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard* dapat dipergunakan semaksimal mungkin. Para manajer harus mengerti bagaimana cara menjalankannya.

Dalam mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* kepada seluruh karyawan diperlukan hal-hal sebagai berikut :

1. Membuat suatu jaringan yang menghubungkan antara tujuan perusahaan dengan rencana harian dan aktifitas seluruh

karyawan, sehingga semua yang terlibat mengetahui cara mendukung usaha-usaha perbaikan.

2. Memperkuat nilai rencana strategis perusahaan khususnya yang memiliki arti penting dalam mensukseskan *Balanced Scorecard*.
3. Menyadarkan kepada seluruh karyawan bahwa peran aktifnya sangat mendukung progress dan keberhasilan rencana perusahaan.
4. Mengembangkan tanggung jawab manajer untuk selalu mengkomunikasikan strategi baru.
5. Memberikan kepada para manajer suatu nilai alat informasi yang memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan secara efektif dengan karyawan dalam mengimplementasikan strategi baru *Balanced Scorecard*
6. Membangun pemikiran di benak para karyawan agar seluruh aktifitasnya berorientasi pada *Balanced Scorecard*.

2.4.2 Menyeraskan Ukuran *Balanced Scorecard* dengan strategi perusahaan

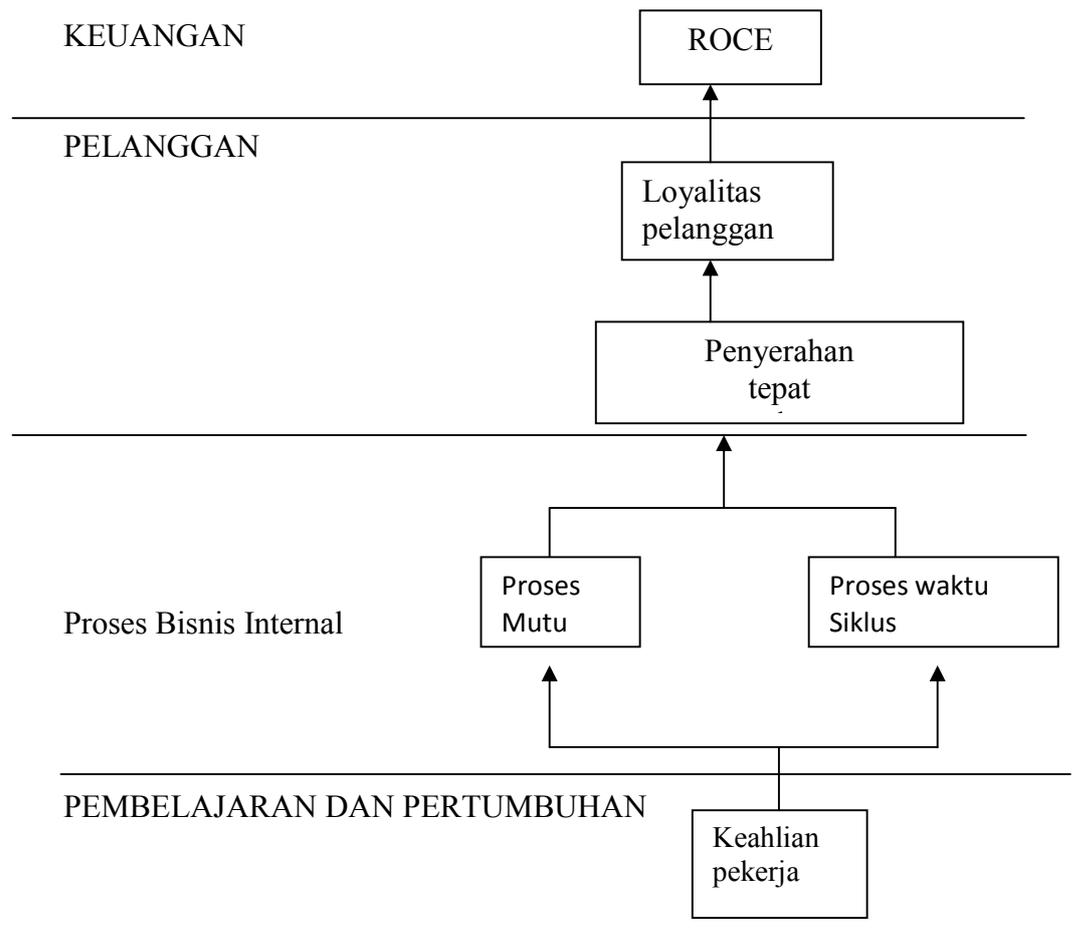
Selama ini, *Balanced Scorecard* telah menunjukkan lebih dari sekedar sekumpulan indikator penting atau faktor keberhasilan perusahaan. Berbagai ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berhubungan. Kaplan dan Norton menjelaskan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dihubungkan dengan strategis perusahaan, yaitu

1. Hubungan sebab- akibat

Kaplan dan Norton menjelaskan hubungan sebab-akibat antara peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam empat perspektif yang ada dalam Balanced Scorecard bahwa kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, 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 pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

Balanced Scorecard yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik pula. Balanced Scorecard harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat di antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam Balanced Scorecard harus merupakan unsure dalam sebuah rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Hubungan ke empat perspektif dalam Balanced Scorecard



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P.Norton, "Balance Scorecard Strategi Menjadi Aksi", Erlangga (2000) : 28

2. Ukuran Hasil dan Faktor pendorong kinerja

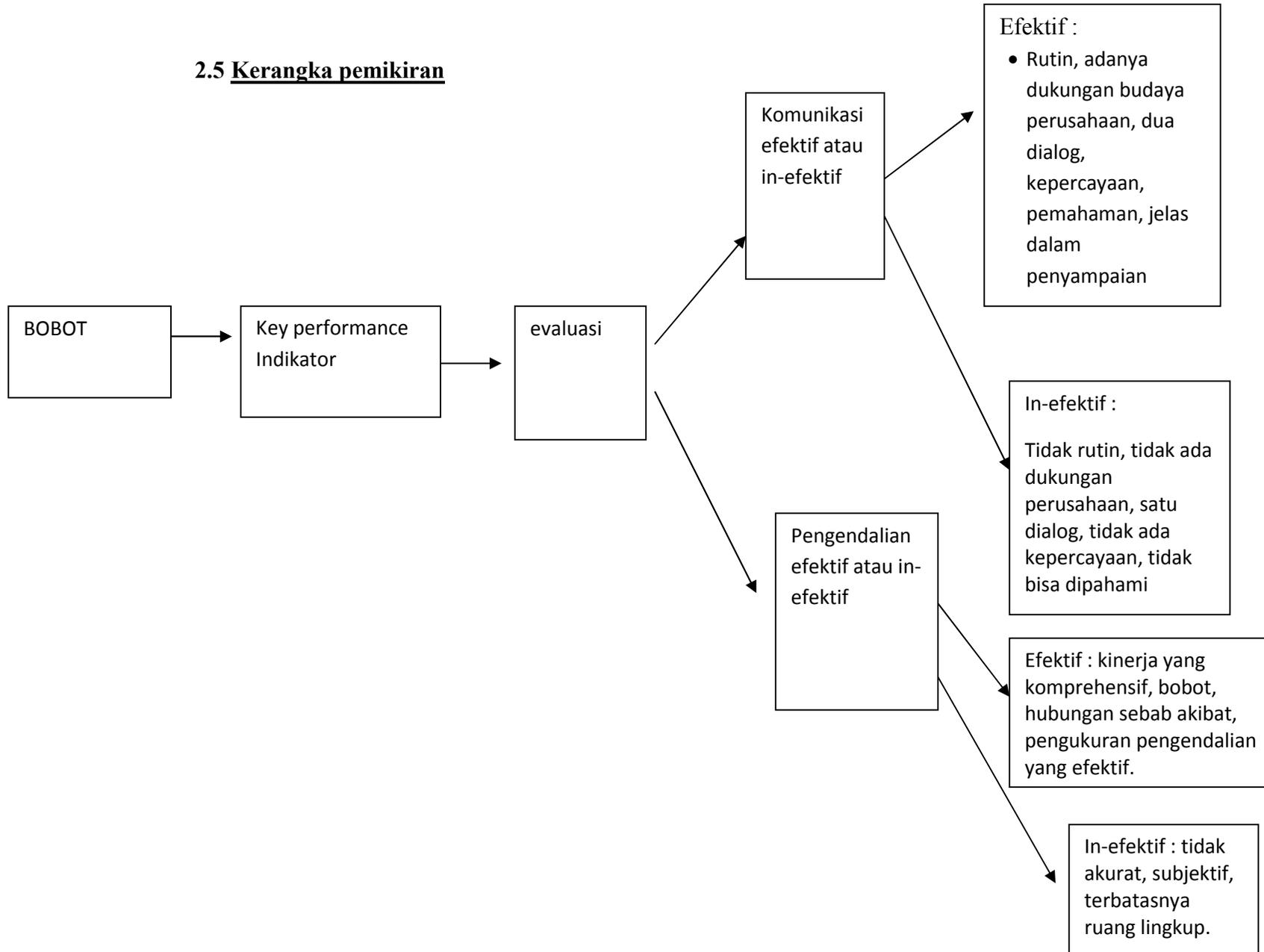
Sebuah Balanced Scorecard yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dan seimbang dari ukuran (lagging Indicator) dan faktor pendorong kinerja (leading indicator) yang telah disesuaikan dengan startegis unit bisnis. Karena ukuran hasil tanpa adanya faktor pendorong kinerja tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dapat dicapai. Ukuran hasil tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau belum. Sebaliknya, faktor pendorong kinejra tanpa ukuran hasil

mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi tidak akan dapat mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan kedalam bisnis yang sudah diperluas, tidak saja kepada pelanggan saat ini tetapi juga kepada pelanggan baru, dan akhirnya ke dalam peningkatan kinerja keuangan.

3. Keterkaitan dengan masalah finansial

Sebuah Balanced Scorecard harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return-on-capital-employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer yang gagal menghubungkan program (seperti : manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja) dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan menghasilkan kinerja finansial yang handal di masa yang akan datang. Namun, hal yang terpenting adalah hubungan sebab-akibat semua ukuran dalam Balanced Scorecard harus berhubungan dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

2.5 Kerangka pemikiran



2.6 Proposisi

1. komunikasi yang efektif berdasarkan evaluasi, Key performan Indikator, dan bobot.
2. PT.X menjalankan strategi pengendalian berdasarkan evaluasi, key performance indikator, dan bobot
3. PT.X telah melakukan pembobotan secara efektif dimasing-masing perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran
4. PT.X telah menentukan Key performance indikator dimasing-masing perspektif.