

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2 Landasan Teori

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007 : 419) adalah : penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2005:68).

Pengukuran kinerja yang efektif sudah seharusnya menjadi bagian dari proses manajemen secara keseluruhan, sehingga setiap aspek dalam perusahaan dapat diketahui dan dihubungkan agar tidak saling berbenturan satu sama lain (*conflict of interst*). Menurut Yuwono dalam Puspita (2007:11) ada dua pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu:

1. Ukuran keuangan, yaitu ukuran kinerja yang berasal dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan.

2. Ukuran nonkeuangan, yaitu ukuran yang tidak terlihat langsung dari laporan keuangan, namun berhubungan dengan pencapaian ukuran keuangan, misalnya seperti *market share*, *market growth*, *technological capability*.

Tolak ukur yang selama ini digunakan dalam ukuran keuangan dari pengukuran kinerja seperti, *Return on Investment (ROI)*, *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Economic Value Added (EVA)*, dan *Return on Equity (ROE)* (Yuwono dan Ichsan, 2004:26)

Analisis keuangan dilakukan untuk memperkirakan kondisi keuangan masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Hal ini bertujuan untuk menentukan kekuatan keuangan perusahaan dan menentukan kelemahan yang harus ditanggulangi.

Pengukuran kinerja dengan ukuran keuangan memiliki kelebihan sebagai berikut: (Mulyadi, 2007)

1. Relatif murah karena menggunakan perhitungan sederhana.
2. Hasil ukuran kinerja dalam bentuk persentase.
3. Mudah dibandingkan baik dengan tahun sebelumnya atau dengan industri sejenis.

Sedangkan ukuran keuangan juga memiliki kelemahan, diantaranya: (Mulyadi, 2007)

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja keuangan perusahaan dapat mendorong manajer untuk mengambil

tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

2. Diabaikannya aspek pengukuran *non-financial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang lebih lagi di masa yang akan datang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

2.1.1 Pengukuran Kinerja Dalam Pandangan Islam

Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik. Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah SWT. Firman Allah yang berbunyi:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ... ﴿٧﴾

Artinya:

Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi... (Al-Mujaadilah:7)

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep penilaian kinerja atau kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena

mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

(ترغيب) atau motivasi menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah telah berfirman:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya:

Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya. (Q.S. An-Najm; 39)

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

.. إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ .. ﴿١١﴾

Artinya:

..Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.. (Q.S. Ar-Ra'du:11).

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan dengan cara mengukur dan mengintropeksi kinerja. Dengan adanya usaha dan adanya upaya merubah keadaan ke arah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata. Dalam sebuah kata hikmah disebutkan (من جد وجد) Artinya: Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti mendapatkan.

Firman Allah:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Artinya:

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q.S. Az-Zalzalah; 7-8)

Dari uraian di atas merupakan bentuk anjuran Islam bagi umat manusia untuk memiliki motivasi yang akan memaksimalkan hasil kerja yang membuat kinerja lebih baik dalam hidup. Dengan demikian bahwa *planning* yang menjadi acuan utama akan dengan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya turut menyelesaikan tuntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban ukhrawinya.

2.2 Pengertian Balanced Scorecard

Sebenarnya pada tahun 1960-an, Perancis telah mengembangkan suatu konsep yang sama dengan *balance scorecard* yang dinamai “*Tableau de Bord*” atau “*Dashboard*”. Di Eropa khususnya di Perancis, manager telah menggunakan pendekatan pengukuran kinerja, *tableau de Bord*, yang sangat mirip dengan *Balanced Scorecard*. *Tableau de Bord* mengidentifikasi pemicu keberhasilan perusahaan dalam 4 bidang : *logistic*, pemanufacturasi, personalia dan administrasi. Namun karena kurangnya mempublikasikan kepada semua aspek mengenai “*Tableau de Bord*” ini, sehingga konsep ini kurang dikenal.

Pada tahun 1992 konsep *Balanced Scorecard* yang hampir sama dengan konsep “*Tableau de Bord*” pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di

Harvard Business Review Edisi Januari – Februari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan.

Balanced Scorecard hampir sama dengan *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktivitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak ukur kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manager memfokuskan terlalu banyak kepada tolak ukur keuangan seperti laba dan varian biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolak kerja kinerja non keuangan. Tolak ukur demikian dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah, dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai di masa depan dalam era informasi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran yang dapat menilai faktor-faktor non keuangan yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran finansial dari kinerja

masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek, dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi atau individu.

Gaspersz (2005:3) mengatakan bahwa *Balance Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (*Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (*Perspektif proses bisnis internal*) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (*perspektif pelanggan*) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (*perspektif financial*).

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu : perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu : perspektif keuangan,

perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.1 Konsep Balance Scorecard

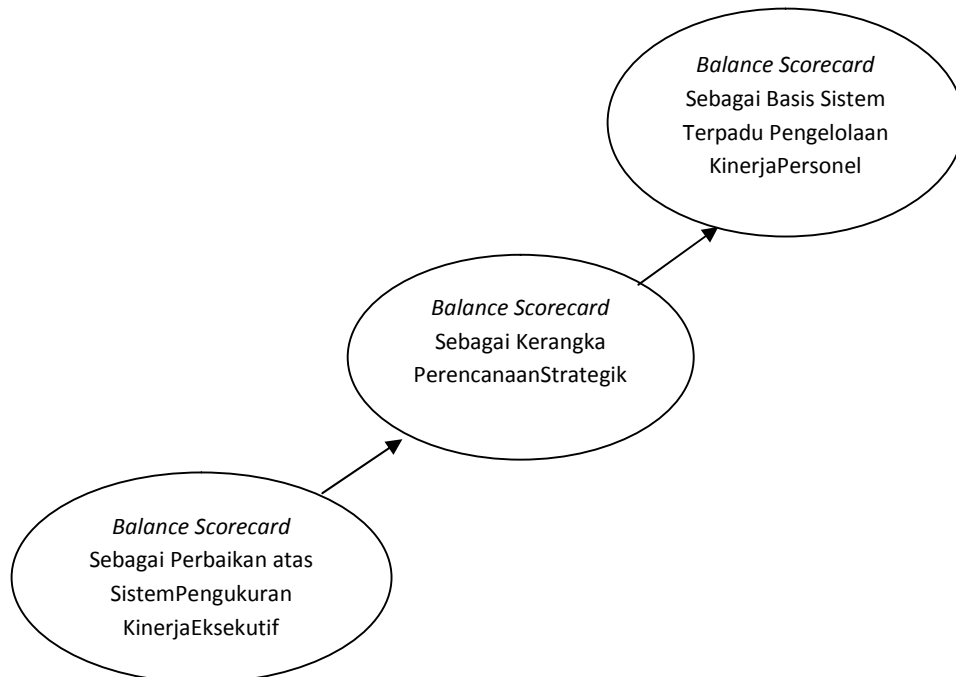
Balance Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesiambungan (*sustainable outstanding financial performance*), (Mulyadi, 2007:3).

Balance Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balance Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balance Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balance Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balance Scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balance Scorecard* basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Evolusi perkembangan *Balance Scorecard* dilukiskan pada (Gambar 2.2).

Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan Balance Scorecard



Sumber: Mulyadi, 2007 hlm.4

2.2.2 Aspek-Aspek Pengukuran dalam *Balance Scorecard*

2.2.2.1 Perspektif keuangan (*Financial*)

Kinerja keuangan memberikan gambaran prestasi bagi perusahaan tersebut yang dapat dianalisis dari laporan keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja pada keuangan perusahaan di maksudkan untuk memberikan perbaikan-perbaikan pada perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Ukuran financial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Tujuan financial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya laba operasi, ROCE (return on capital employed), atau nilai tambah ekonomis (EVA).

Menurut Kaplan dan Norton *dalam* Yuwono dan Ichsan (2004:31), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain* dan *harvest*.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik.

Sustain adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik.

Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menerima hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

Ada 3 tema financial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, antara lain :

1. Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan ;
 - a. Produk Baru
 - b. Aplikasi Baru
 - c. Pelanggan dan Pasar Baru
 - d. Hubungan Baru
 - e. Bauran Produk dan jasa baru

- f. Strategi penetapan harga baru
- 2. Penghematan biaya/peningkatan produktifitas
 - a. Meningkatkan Produktifitas pendapatan
 - b. Mengurangi biaya satuan
 - c. Meningkatkan Bauran Saluran
 - d. Mengurangi Biaya Operasi
- 3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi
 - a. Siklus Kas ke Kas
 - b. Meningkatkan Pemanfaatn Aktiva

2.2.2.2 Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *costumer focus* dan *costumer satisfaction*. Perspektif ini merupakan ukuran hasil, jadi apabila pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk pada perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari :

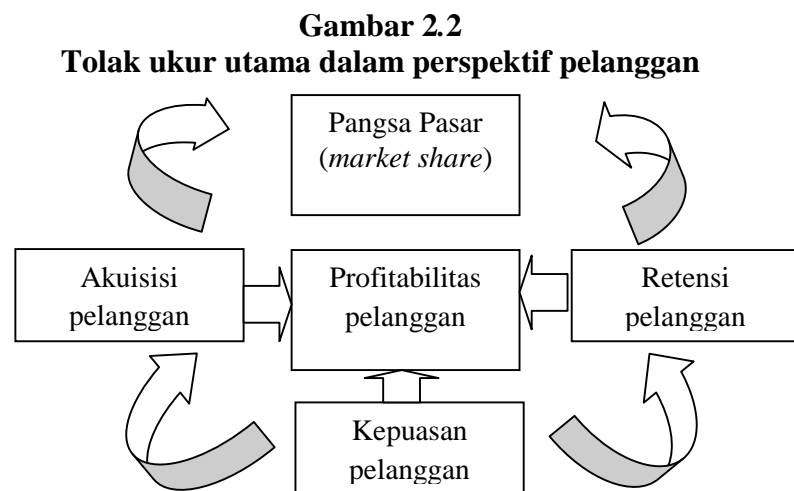
1. Pangsa Pasar
2. Retensi Pelanggan
3. Akuisisi Pelanggan
4. Kepuasan pelanggan
5. Profitabilitas pelanggan

Kelompok ukuran pelanggan utama mengukur proposi nilai pelanggan, antara lain:

1. Atribut Produk dan Jasa
2. Hubungan Pelanggan

3. Citra Dan Reputasi

Menurut Norton dan Kaplan *dalam* Yuwono dan Ichsan (2004:32) perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *Customer core measurement* dan *Customer value proposition* (Gambar 2.3)



Sumber: Yuwono dan Ichsan, 2004 hlm 3.

1. *Customer core measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a. *market share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain, jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
 - b. *Customer retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
 - c. *Customer acquisition*, mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

- d. *Customer satisfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan dengan kriteria kinerja spesifik.
 - e. *Customer profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segemen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
2. *Customer value proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- a. *Produk / Service Attribute*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
 - b. *Customer relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah penyampaian waktu. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.
 - c. *Image and reputation*, merupakan factor *Intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Membangun *image* dan *reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain* (gambar 2.4). Manajemen perusahaan mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Penilaian dalam persepektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

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

Tabel 2.1
Perbedaan pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Pendekatan Tradisional	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>
1	✓ Berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang.	• Melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2	✓ Sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa.	• Proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

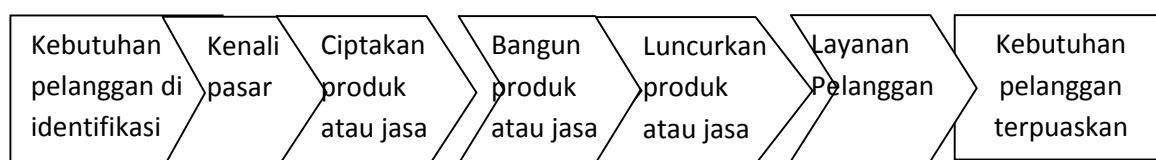
Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, dalam Yuwono (2004).

Kaplan dan Norton dalam Yuwono (2004:37) membagi proses bisnis internal kedalam tiga proses, yaitu :

- a. Proses inovasi, dalam proses ini mengenali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka inginkan.

- b. Proses operasi, merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Proses operasi terbagi menjadi dua aktivitas, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian kepada konsumennya.
- c. Proses pelayanan purna jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan.

Gambar 2.3
Model Rantai Nilai Genetik pada Proses Bisnis Internal



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *dalam* Yuwono (2004)

2.2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Didalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus dipertimbangkan dalam perspektif ini, yaitu:

- a. Kemampuan karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

- b. Kemampuan sistem informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

- c. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan

Pengukuran dapat dilakukan dengan beberapa dimensi, yaitu: (1) pengukuran terhadap saran yang diberikan perusahaan dan diimplementasikan, (2) pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan, yaitu:

a. Produktivitas Karyawan

Adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan perkapita.

b. Persentase Pelatihan Karayawan yang Terampil

Pembinaan dan pemngembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan *survey* secara rutin.

Ada beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan:

- Pengakuan
- Akses untuk memperoleh informasi
- Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- Dukungan atasan

Balance Scorecard menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Karyawan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Pada persepektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawannya dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan.

Factor pendorong tersebut cenderung diambil dari 3 faktor penting yaitu :

1. Melatih kembali tenaga kerja
2. Kapabilitas system informasi
3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselerasaran

2.2.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000 : 122 dalam Yuwono 2007) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balance Scorecard meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu: (a) sistem perumusan strategi, (b) sistem perencanaan strategi, (c) sistem penyusunan program (Mulyadi, 2007:14).

Balance Scorecard juga memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Perbedaan tersebut dapat disajikan dalam (Tabel 2.2).

Tabel 2.2 : Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif: Keuangan, <i>costumer</i> , proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
Tidak koheren	Koheren
	Terukur
	Berimbang

Sumber: Mulyadi, 2007 hlm. 14

Keunggulan konsep *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut (Mulyadi, 2007:15):

a. Komprehensif

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut memberikan manfaat yang terdiri dari: (Mulyadi, 2007)

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

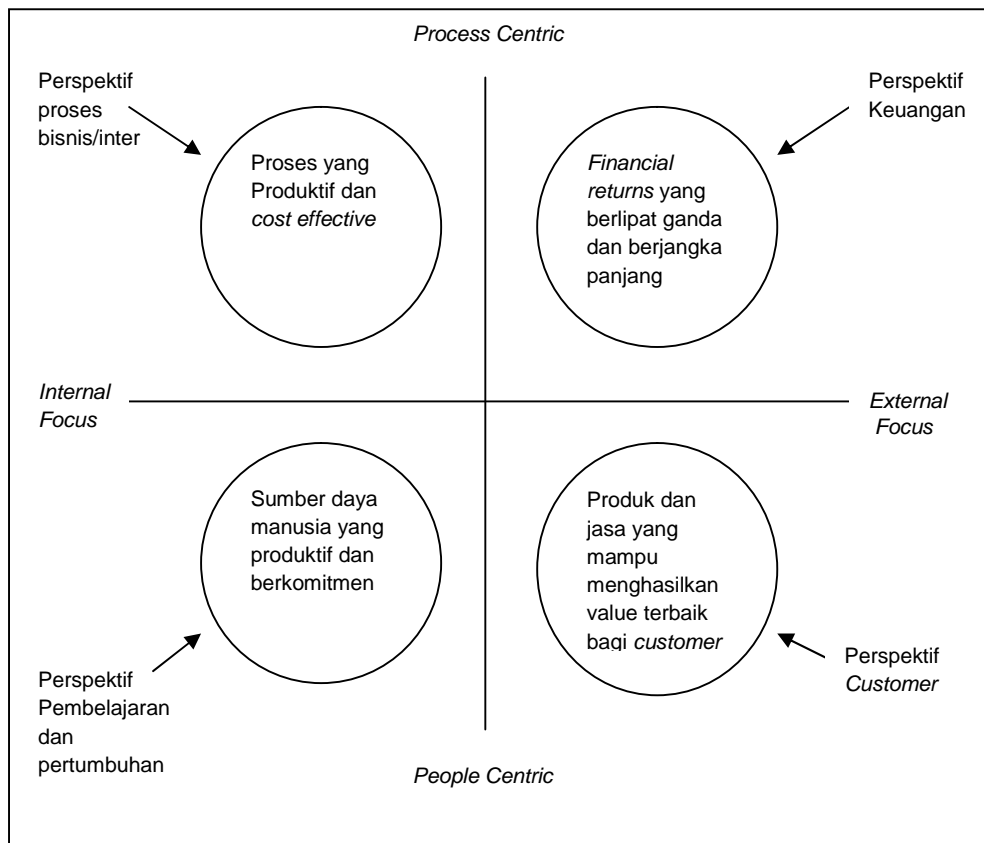
b. Koheren

Balance Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Berikut adalah gambar yang memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di keempat perspektif.

Gambar 2.4
Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam
Perencanaan Strategik



Sumber : Mulyadi (2007)

Dalam gambar tersebut terlihat empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan: (1) *financial returns* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu

menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Empat sasaran strategik itu dipisahkan oleh dua garis keseimbangan yaitu garis *vertical* dan garis *horizontal*. Garis *vertical* digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*). Sedangkan garis *horizontal* digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people centric*).

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategi di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.5 Kelemahan *Balance Scorecard*

Balance Scorecard disamping memiliki keunggulan juga memiliki beberapa kelemahan yaitu:

1. Hubungan antara pengukuran dan hasil non finansial yang relatif sedikit. Atau dapat dikatakan tidak ada jaminan bahwa tingkat

keuntungan dimasa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non finansial.

2. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, tetapi seringkali aspek keuangan menjadi tolak ukur utama.
3. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan.
4. Pengukurannya tidak *Up to date*.
5. Terlalu banyak kriteria pengukur.

2.3 Konsep Strategi

Menurut Mulyadi (2007:148), strategi diartikan sebagai pola pengerahan seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan. Strategi dirumuskan untuk menggali berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya kepada pencapaian visi perusahaan. Dalam lingkungan yang kompetitif, strategi memainkan peranan penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup serta pertumbuhan perusahaan. Strategi sebagai alat pencapaian tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun, konsep-konsep strategi diantaranya adalah :

- a. *Distinctive Competence*, adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*, merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan

untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing, yaitu, *Cost Leadership*, diferensiasi dan fokus.

2.3.1 Manajemen Strategi

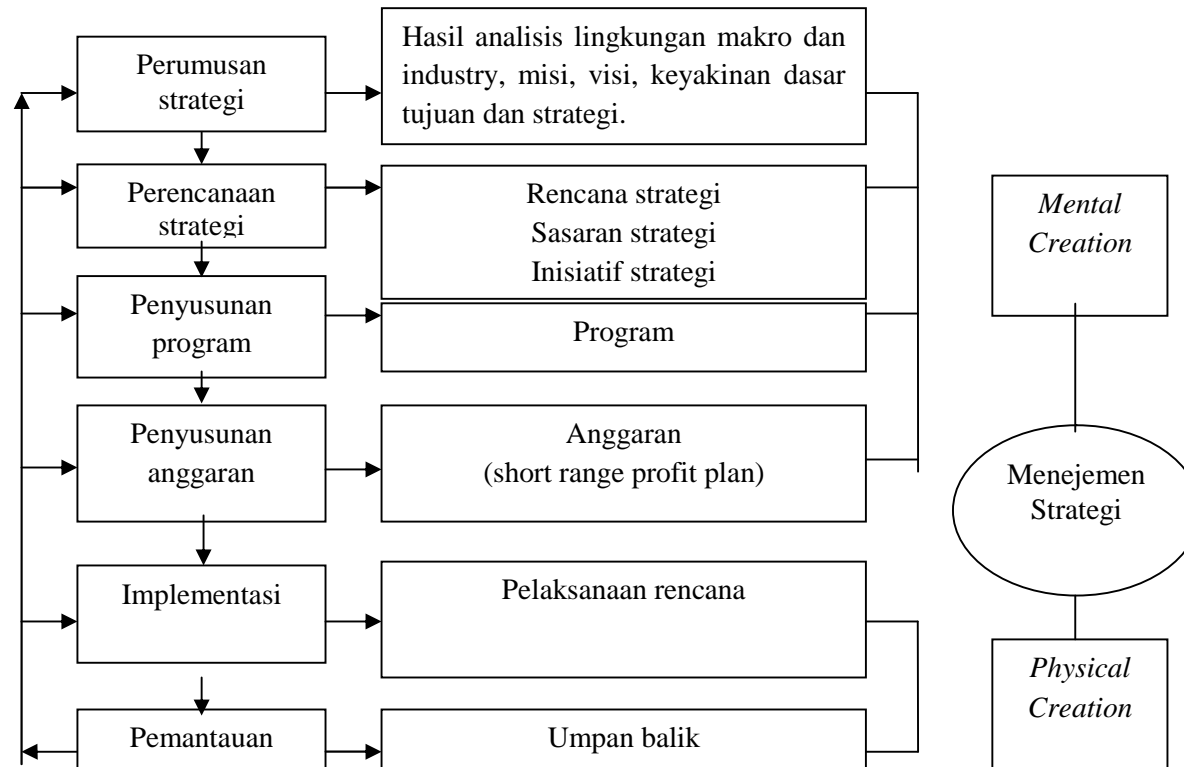
Menurut Mulyadi (2007:35), untuk memasuki lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan, namun lebih dari itu perusahaan memerlukan perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang.

Terdapat dua tahapan dalam sistem manajemen strategi, yaitu *mental creation*, dan *physical creation*. Pada tahap pertama, personel dalam suatu organisasi melakukan *mental creation* melalui empat tahap :

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategi
3. Penyusunan program
4. Penyusunan anggaran

Sedangkan pada tahap kedua, personel dalam suatu organisasi melakukan *physical creation* melalui implementasi dan pemantauan (Gambar 2.5).

Gambar 2.5
Mental Creation dan Physical Creation Process Sebagai Bagian dari Manajemen Strategi.



Sumber: Mulyadi, 2007 hlm.49

Tahapan perumusan strategi dihasilkan dokumen yang berisi hasil analisis lingkungan makro, dan lingkungan industri, misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, dan strategi. Pada tahap perencanaan strategi dihasilkan dokumen yang berisi sasaran strategik, target, dan inisiatif strategik. Pada tahap penyusunan program dihasilkan program atau rencana laba jangka panjang dan tahap penyusunan anggaran atau rencana laba jangka pendek. Dalam tahap *physical creation* dihasilkan dua keluaran, yaitu pelaksanaan rencana yang dihasilkan oleh tahap implemmentasi dan umpan balik yang dihasilkan oleh tahap pemantauan (Gambar 2.6).

Dilandasi oleh latar belakang sebagaimana diuraikan di atas, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah strategik dalam usaha untuk melipatgandakan kinerja perusahaan. Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2007:38), manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplmentasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan.

Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan.

Dari defenisi tersebut terdapat empat frasa penting berikut ini:

1. Manajemen strategik merupakan suatu proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.

3. Strategi digunakan dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan,
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategik.

2.4 Penelitian Terdahulu

Rizqon Jamil Farhas (2013) Alumni Mahasiswa UIN SUSKA Riau, melakukan penelitian berjudul “*Analisis Penilaian Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) Pada SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 Desa Pesaguan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard*”. Hasil pengukuran yang telah dilakukan bahwa pada perspektif keuangan kinerja yang dicapai SPBU Fadli Elmi sangat memuaskan dengan skor akhir sebesar 93.75% namun, perusahaan perlu memperhatikan rasio likuiditas yang sangat tinggi. Hal ini mengidentifikasikan banyaknya dana yang menganggur. Keberhasilan SPBU Fadli Elmi pada perspektif keuangan dikarenakan usaha dalam meminimalisasi biaya-biaya operasional telah berhasil dicapai perusahaan. Pada perspektif pelanggan kinerja yang dicapai dinilai cukup baik dengan skor akhir sebesar 70%. Penilaian tersebut dilihat dari rata-rata kepuasan konsumen pada SPBU Fadli Elmi dan rata-rata profitabilitas konsumen yang terus meningkat dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012. Pada perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan dinilai baik dengan skor akhir sebesar 83.3%. Hal ini berkaitan dengan keberhasilan SPBU Fadli Elmi dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya dalam hal inovasi, minimalisasi keluhan pelanggan dan kecepatan pelayanan. Pada perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran hasil kinerja SPBU Fadli Elmi dinilai belum optimal yaitu sebesar 66.6%, hal ini dikarenakan rata-rata tingkat produktivitas karyawan yang masih jauh dibawah target yang telah ditetapkan.

Tondi Solloon (2013) Alumni Mahasiswa UIN SUSKA Riau, melakukan penelitian berjudul “*Analisis Implementasi Kinerja pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru Menggunakan Metode Balanced Scorecard*”. Hasil pengukuran yang telah dilakukan bahwa untuk kategori perspektif keuangan, nilai akhir komponennya sebesar 75% yaitu dimana rasio ROA-nya mengalami peningkatan, yakni pada tahun 2010 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2011 kembali mengalami penurunan namun tidak sampai menimbulkan kerugian. Pada rasio ROE yang mengalami kenaikan pada tahun 2010 sebesar 102.40 dan turun pada tahun 2011 sebesar 44.79%.. Untuk kategori perspektif pelanggan nilai akhir komponennya sebesar 55%, dari hasil kuisioner untuk *Customer Satification Index*, konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru. Berdasarkan dari hasil tersebut hanya *customer retention* yang mengalami kenaikan pada tahun 2010, dan pada tahun 2011 mengalami penurunan namun tidak signifikan. Sedangkan *number of complain* mengalami penurunan setiap tahunnya. *Profitabilitas Konsumen* mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal, pada kategori Proses Inovasi dan Layanan Purna Jual dikategorikan Baik dan Sangat Baik dengan nilai akhir komponen sebesar 87.5%, sehingga perusahaan bisa dikatakan telah menjalankan standar yang diberikan oleh

PT. Alpha Scorpi. Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, nilai akhir komponennya sebesar 73.33%, dari hasil kuisioner kategori Employee Satification Index, karyawan PT Kerta Karma Jaya Pekanbaru setuju dengan sistem kerja perusahaan yang telah diterapkan. Untuk hasil keseluruhan *Balanced Scorecard* pada PT. Kerta Karma Jaya Pekanbaru dikategorikan Sangat Sehat (A) dengan nilai hasil keseluruhan perspektif 69.06%.

Edwin Radithya dan Se Tin. Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke-2 September-Desember 2011 . Dengan judul jurnal **“Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan PT. AUTO 2000”**. Hasil penelitiannya adalah Secara umum, 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. Hal ini yang menyebabkan hasil pengukuran yang didapat kurang dapat menunjukkan hasil yang optimal. Adanya *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memberikan keseimbangan dan menyatukan hubungan antara sisi finansial dan non finansial. Selain itu, dengan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja yang baru, maka perusahaan dapat 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.

Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yoland. Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011. Dengan judul jurnal “**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)**”. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh penulis di Bio Tech Sarana melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada karyawan di perusahaan tersebut, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan telah melaksanakan pengukuran kinerja perusahaannya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.
2. Perusahaan telah menerapkan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaannya. Karena 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 *balance scorecard* diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.
3. Penerapan *balanced scorecard* yang terjadi di Bio Tech Sarana termasuk dalam kategori baik, karena dari hasil 100% responden yang telah diteliti oleh penulis, sebanyak 36,67% responden yang menyatakan baik dan sebanyak 30% responden yang menyatakan cukup serta hanya sebanyak 30% responden lainnya yang paling sedikit menyatakan kurang baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil interval kelas penerapan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced*

scorecard pada Bio Tech Sarana itu sendiri dapat disimpulkan bahwa penerapannya telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

4. Pengaruh penerapan balanced scorecard terhadap sistem pengukuran kinerja yang memadai pada perusahaan Bio Tech Sarana, sudah termasuk kedalam kategori cukup baik artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan balanced scorecard terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja.
5. Dari hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel X (Penerapan Balanced Scorecard) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y (Sistem Pengukuran Kinerja) dengan persentase pengaruh sebesar 14,50%, sedangkan sisanya sebesar 85,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

Suhendra (2008). Melakukan penelitian yang diterbitkan dalam Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan. Volume 8, Nomor 2. Penelitian ini mengambil judul Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X. Hasil dari penelitian ini adalah Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan mulai dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Kinerja perusahaan meliputi aspek yang sangat luas. *Balanced Scorecard* menjawab tantangan itu. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan paling tidak harus dilihat dalam empat aspek kinerja,

yaitu aspek keuangan, pelanggan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan mampu mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang bersumber dari visi dan misi perusahaan. Sehingga perusahaan mampu memberikan fokus pada strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa beberapa ukuran yang digunakan oleh PT X belum mencerminkan strategi secara utuh. Di samping itu, beberapa faktor yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* tidak ditemui.