

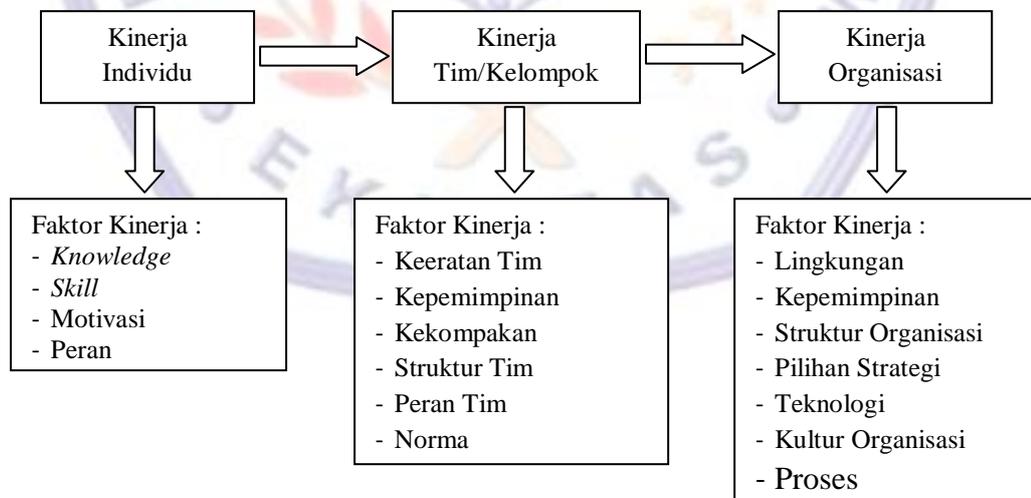
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi disajikan pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi
Sumber : Moehariono (2012:133)

Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan akan mendorong tingginya usaha personel atau karyawan untuk menghasilkan kinerja. Sedangkan jika kinerja karyawan tidak diberi penghargaan maka kemungkinan akan menyebabkan rendahnya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak

diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Menurut Whittaker dalam Moeheriono (2012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*).

Sedangkan menurut Moeheriono (2012:96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.3 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

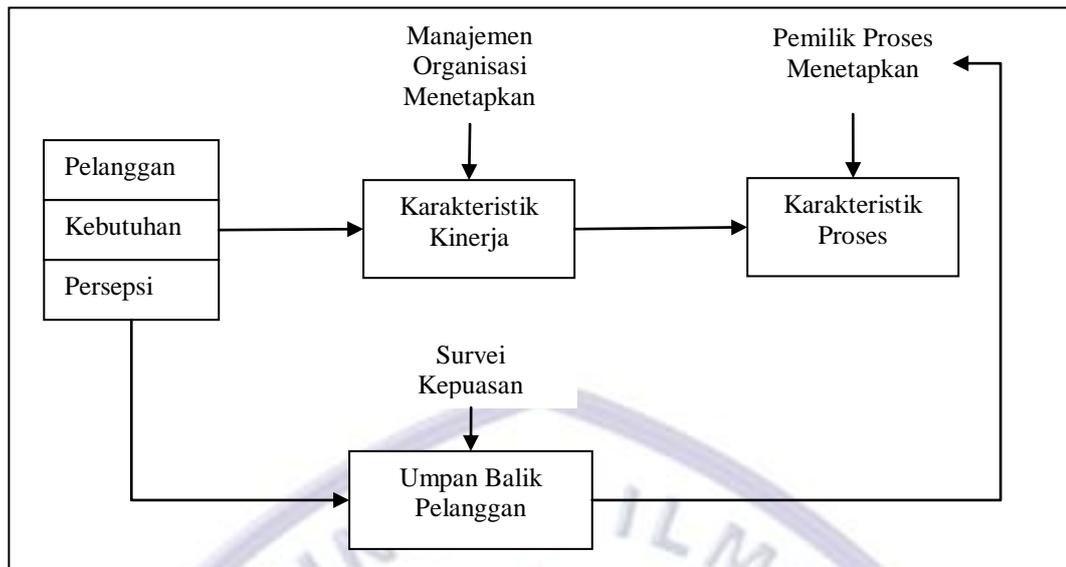
1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.

6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *balanced scorecard*.
10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

2.2.4 Model-model Pengukuran Kinerja

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja, dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Namun, tidak semua model tepat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi melainkan tergantung pada situasi dan kondisi dari organisasi itu. Ada beberapa contoh model yang perlu dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi *profit maupun non profit*.

Misalnya secara konseptual pengukuran kinerja dari perusahaan kelas dunia yang berfokus pasar dan pelanggan ditunjukkan pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 Model Pengukuran Kinerja

Sumber : Gaspersz (2011:183)

Dari gambar 2.2 tampak bahwa secara sederhana sistem pengukuran kinerja terdiri dari dua elemen fungsional, yaitu : (1) elemen komunikasi yang menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan proses bisnis dan (2) umpan balik yang menghubungkan persepsi pelanggan tentang kepuasan yang diterima dari produk dan pelayanan yang diberikan oleh proses bisnis dengan pemilik proses.

Moehariono (2012:126), mengungkapkan ada beberapa contoh model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi, yaitu :

1. *Balance Scorecard Model* dari *Harvard Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, pada model ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: *financial perspective* (keuangan), *customer perspective* (pelanggan), *internal business process perspective* (proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (tumbuh dan berkembang).

2. *Integrated Performance, Measurement System (IPMS)* Model dari *Centre of Strategic Manufacturing, University of Strathclyde Glasgow* oleh Bititci et al. pada model sistem pengukuran kinerja ini dengan titik awal (*starting point dari stakeholder*) sebagai landasan menentukan *Key Performance indicator*-nya atau KPI.
3. *Cambridge model* dari *Cambridge University* oleh neely, pada model ini dititikberatkan menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator*-nya atau KPI.
4. *Human Resource Scorecard Model (HR Scorecard Model)* oleh Brian E. Becker dan Dave Ulrich dari *Harvard Business School*, pada model ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur perannannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.
5. *Performance PRISM* adalah hasil kolaborasi antara Chris Adams dan Andy Nelly dari *Centre For Business Performance* pada *Cranfield school of management United kingdom*. Model ini mencoba memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan stakeholder.
6. Pengukuran Kinerja *Supply Chain* adalah merupakan sistem pengukuran kinerja yang bertujuan untuk membantu memonitoring jalannya aplikasi *Supply Chain Management (SCM)* agar berjalan dengan baik.

Contoh-contoh model tersebut, banyak digunakan pada organisasi *profit* maupun *non profit* di banyak perusahaan-perusahaan dan organisasi modern serta sudah mengaplikasikannya dengan sukses. Sampai saat ini *Balanced Scorecard* adalah model terpopuler dan lebih lengkap untuk sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan oleh banyak perusahaan di seluruh dunia.

2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

2.3.1 Konsep, Sejarah dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pertama kali *balanced scorecard* dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar (professor) dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat). Kedua orang tersebut berkolaborasi dari seorang dosen perguruan tinggi dan seorang praktisi ilmu keuangan. Pada tahun 1990-an, *Nolan Norton Institute* bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton telah mensponsori studi penelitian tentang : “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan” pada 12 perusahaan terkenal di AS yang menjadi objek penelitiannya. Studi ini didorong oleh kesadaran pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* telah dimanfaatkan banyak perusahaan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, pada kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut telah diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review*

(Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan (*finance*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses (*process*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Balanced scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi dari konsep tersebut. Oleh karenanya, *balanced scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang bersifat berkesinambungan (*sustainable*). Berdasarkan konsep *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh para eksekutif merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam memuaskan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, serta pembangunan personel yang lebih produktif dan berkomitmen.

Pada awal implementasi *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja nonkeuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Dalam tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan *balanced scorecard*. Pada tahap pemantauan itu, hasil pengukuran kinerja dikomunikasikan kepada para eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam perkembangan selanjutnya, *balanced scorecard* dapat diterapkan secara efektif sebagai inti sistem manajemen strategik pada semua tipe organisasi, termasuk organisasi yang bermotif laba, organisasi sektor publik, maupun organisasi nirlaba/sosial (tanpa untung). Sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Melalui empat perspektif *balanced scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.

2.3.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Maksud dari *balanced scorecard* adalah mengusulkan penciptaan suatu daftar tolok ukur, finansial dan nonfinansial. Melalui mana perusahaan dapat mengendalikan operasinya dan mengaitkan atau menyeimbangkannya secara bersamaan karena *balanced scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktivitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolok ukurnya dalam mengawasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu

organisasi dengan menjabarkan visi dan strateginya kedalam tujuan operasional. Sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari 4 (empat) perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard melengkapi pengukuran finansial dan kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek yang dalam *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Menurut Tunggal (2009 : 2), mengemukakan bahwa :

“*Balance scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (dan bukan sekedar sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat”.

Sistem ini menghasilkan umpan balik atas proses bisnis internal dan hasil eksternal agar secara terus-menerus dapat menyempurnakan kinerja dan hasil strategis. Ketika digunakan secara penuh, *balance scorecard* ditujukan untuk mengubah rencana strategis dari tindakan manajemen puncak yang dilakukan terpisah menjadi pusat dari suatu perusahaan.

Balanced scorecard merupakan *powerfull tool* dalam perencanaan strategik dan sebagai alat perencanaan. *balanced scorecard* harus memiliki isi, berupa pengetahuan manajemen (*management knowledge*) yang bisa diimplementasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan (Moheriono, 2012:89).

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2011:366), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran tersebut dikembangkan kedalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran dari keempat perspektif ini dihubungkan dengan serangkaian hubungan sebab-akibat sehingga menghasilkan *testable energy* dan juga menambahkan suatu lingkaran umpan balik (*feedback*) berupa *outcome* (hasil) dari strategi bisnis yang diterapkan perusahaan.

2.3.3 Penyusunan *Balanced Scorecard*

Robert Simons dalam tunggal (2009:23) memberikan lima langkah dalam membangun suatu *balanced scorecard*, antara lain :

1. Mengembangkan tujuan/sasaran (*goal*) dan tolok ukur (*measures*) untuk variable kinerja keuangan yang kritikal.
2. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variable kinerja pelanggan yang kritikal.
3. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variable kinerja proses bisnis internal yang kritikal.
4. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variable kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang kritikal.
5. Menggunakan *balanced scorecard* untuk mengkomunikasikan strategi.

Bangunan *balanced scorecard* dimulai dari visi dan misi perusahaan, dimana visi merupakan pernyataan yang berisikan gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai dimasa yang akan datang (Moeheriono 2012:94).

Kemudian visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan kedalam sasaran strategis yang diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut dapat ditetapkan sasaran-sasaran strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Namun, jika sasaran strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik hanya berfokus sempit pada perspektif keuangan saja, maka hanya akan berisi langkah-langkah strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Namun jika sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik lebih konkrit maka program akan berisikan langkah-langkah strategik yang komprehensif, sehingga lebih memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Perumusan sasaran dan inisiatif strategis pada dasarnya merupakan penugasan pengetahuan manajemen kontemporer ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* tersebut. Sasaran strategik merupakan gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh perusahaan dan inisiatif strategis merupakan langkah besar yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan.

Manajemen kontemporer merupakan pengetahuan manajemen yang dibangun berdasarkan paradigma manajemen yang mencerminkan karakteristik,

lingkungan bisnis sekarang (Moehariono, 2012:90). Kerangka pembangunan pengetahuan manajemen dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :

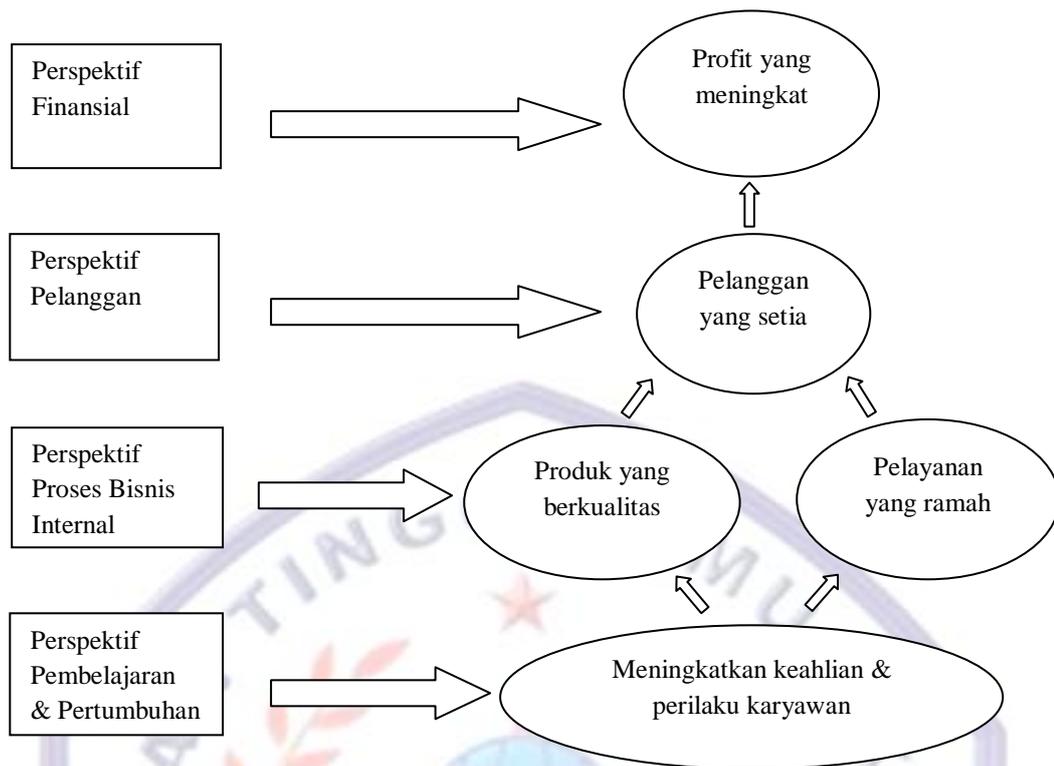


Gambar 2.3 Kerangka Pembangunan Pengetahuan Manajemen

Sumber : Moehariono (2012:90)

Atas dasar tujuan strategis ini, maka dibutuhkan peta strategi yang berisi visi, misi dan strategi yang tertuang dalam rencana strategi dan *road-map* yang memiliki jangka waktu yang berfungsi memetakan sasaran strategi organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab-akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi untuk memudahkan mengomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam rangka pemahaman suksesnya pencapaian tujuan organisasi.

Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input/sumber daya*, proses internal dan *output/outcome*). Agar lebih jelasnya, peta strategi pada empat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut:



Gambar 2.4 Peta Strategi Empat Perspektif
 Sumber : Moehariono (2012:94)

2.3.4 Tolok Ukur dalam *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan. Adapun berikut ini empat perspektif pengukuran yang terdapat dalam *balanced scorecard*, antara lain :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

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

pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Dengan kata lain organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan shareholder agar dinilai berhasil oleh shareholder.

Menurut Hansen dan Mowen (2011:371), dalam perspektif finansial terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan perusahaan, yaitu : (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis; (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas; (3) penggunaan asset yang optimal dan strategi investasi.

Adapun menurut Tunggal (2009:47), tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan, antara lain :

a. Laba akuntansi (*Accounting Profit*).

Laba Akuntansi = Pendapatan untuk suatu periode – Biaya untuk periode.

b. ROI (*Return On Investment*)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Akuntansi}}{\text{Investasi dalam usaha}}$$

c. *Residual income* adalah laba akuntansi yang dikurangi biaya modal yang digunakan untuk menghasilkan laba, atau :

Residual Income = laba akuntansi dikurangi (nilai aktiva yang digunakan untuk memperoleh laba x *Rate of return* yang diharapkan dari aktiva tersebut).

d. Nilai Pasar (*Market Value*), yang merupakan harga dimana saham-saham perusahaan diperdagangkan di pasar terbuka. Untuk perusahaan yang sudah *go public* nilai pasar dihargai setiap hari atas dasar per saham dan dilaporkan dalam berita keuangan.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*).

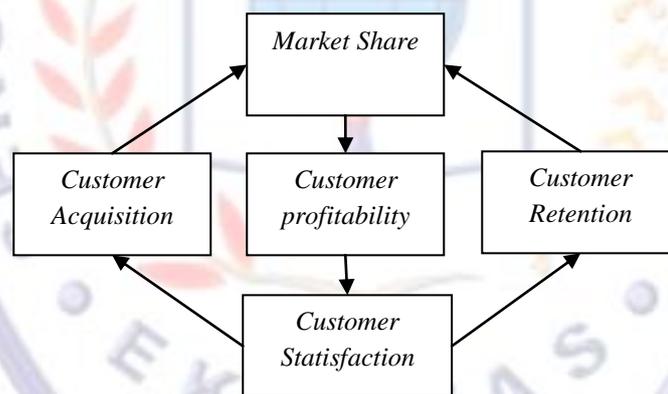
Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitif mereka. Segmen yang ditargetkan dapat mencakup pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan potensial.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2009:66) membagi 2 (dua) kelompok pengukuran pelanggan, yaitu Kelompok pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement Group*) dan mengukur proporsi nilai pelanggan (*Measuring customer Value Proposition*).

a. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*), mencakup lima toalak ukur generik yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, yaitu :

1) Pangsa pasar (*Market share*), yang mengukur seberapa besar segmen pasar yang dikuasai perusahaan dan diungkapkan dalam bentuk uang , jumlah customer, atau unit volume yang terjual.

- 2) Retensi pelanggan (*Customer retention*), mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki.
- 3) Akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*), mengukur persentase jumlah penambahan customer baru.
- 4) Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*), tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
- 5) Kemampulabaan pelanggan (*Customer profitability*), tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

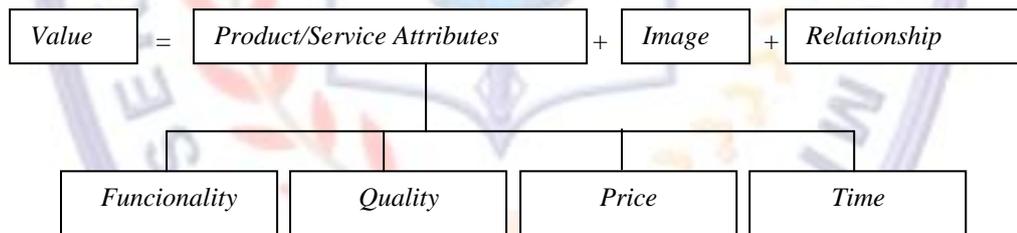


Gambar 2.5 *Customer Core measurement Group*
 Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton dalam Tunggal (2009:26).

- b. Mengukur proporsi nilai pelanggan (*measuring customer value propotion*), merupakan konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta

pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah :

- 1) Atribut produk/jasa (*Product/service attribute*), dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya.
- 2) Hubungan pelanggan (*Customer relationship*), meliputi pengiriman produk dan jasa termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan.
- 3) Citra dan reputasi (*Image and reputation*), menggambarkan faktor intangible yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Model generik dari proporsi nilai pelanggan dapat dilihat pada gambar 2.6 berikut :



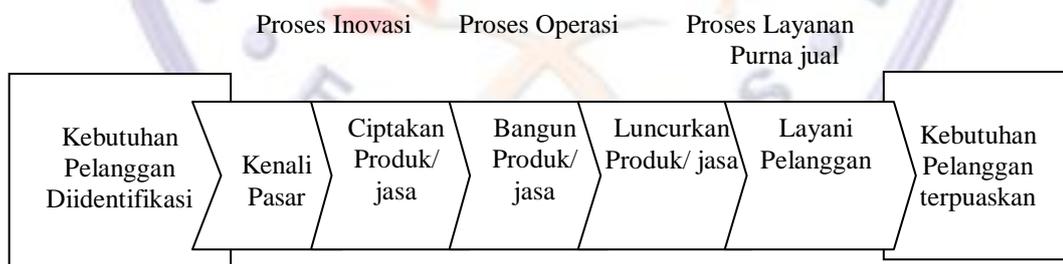
Gambar 2.6 *Measuring Customer Value Proposition*
Sumber : Kaplan (1996) dalam Tunggal (2009:67)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*).

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Moeheriono (2012:92), pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal berfokus pada tiga proses utama, yaitu :

- a. Proses Inovasi (*Innovation process*), mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan.
- b. Proses operasi (*Operations process*), merupakan upaya pemenuhan kebutuhan produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual (*Postsale service process*), merupakan upaya pemberian manfaat tambahan kepada pelanggan berupa garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran. Ketiga proses yang dinamakan "*General Value Chain Model*" dapat dilihat pada gambar 2.7 berikut:



Gambar 2.7 Model Rantai Nilai Generik (*General Value Chain Model*)
 Sumber : Kaplan (1996) dalam Tunggal (2009:27).

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam peningkatan kemampuan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Tunggul (2009:96), terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengukuran, yaitu :

a. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*).

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*).

Dalam persaingan bisnis yang ketat maka diperlukan informasi yang tepat, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan dan keputusan yang dibuat karyawan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and alignment*). Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-karyawan, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan.



Gambar 2.8 Kerangka Kerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 Sumber : Kaplan (1996) dalam Tunggal (2009:94)

2.3.5 Keunggulan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitasnya.

Moehariono (2012:93), mengungkapkan sistem manajemen stratejik berbasis *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen stratejik yang didesain

untuk memperlakukan karyawan sebagai manusia dan memiliki empat keunggulan, yaitu:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan tren perubahan lingkungan bisnis.
3. Meningkatkan daya respons perusahaan terhadap tren perubahan lingkungan bisnis.
4. Menghasilkan *total business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas nilai, yaitu *long range value creating activities* dan *short range value creating activities*.

Sedangkan menurut Rivai (2013:628), *balanced scorecard* memiliki keunggulan sebagai berikut: (1) mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi, (2) mengukur serta mengatur kinerja bisnis lebih efektif, (3) memudahkan *feedback* dan komunikasi strategis.

Konsep *balanced scorecard* yang merupakan satu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran stratejik dengan menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja pada model *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, mencakup : memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, menkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan dan menetapkan

sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik.

Menurut Moehariono (2012:163), penggunaan sistem pengukuran kinerja pada model *balanced scorecard* yang dipakai perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi.

Proses perancangan manajemen kinerja dengan *balanced scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi ke dalam sasaran strategik organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategik dengan indikator.

Indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran strategik organisasi. Hal ini akan menjadi alat komunikasi bagi organisasi dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran strategik tersebut.

3. Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategik.

Pada tahap ini organisasi mengkuantifikasikan dari hasil yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya untuk mencapai hasil dari inisiatif strategik yang direncanakan akan dilaksanakan.

4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik.

Sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan strategik yang lebih baik di masa mendatang.

Selanjutnya menurut Tunggal (2009:43), *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan stratejik dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif stratejik.
6. Melaksanakan peninjauan ulang stratejik secara periodik dan sistematis, dan
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

