BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Selanjutnya dilakukan evaluasi kinerja dengan menghitung nilai capaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Kemudian, untuk menilai pertanggungjawaban pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan berdasarkan hasil perencanaan strategik masing-masing unit organisasi/perusahaan, dilakukan pula analisis pencapaian kinerja dengan mengintrepretasikan lebih lanjut hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan/kegagalan perusahaan dalam melaksanakan misinya.

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Untuk dapat mempelajari sistem pengukuran kinerja dengan baik, maka perlu diketahui mengenai pengertian dari kinerja perusahaan, agar dapat diperoleh pemahaman mengenai sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Anderson dan Clancy, dikutip oleh Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan tahun 2002, mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

"Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans· it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities".

(umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang prestasi pelaksanaan dari rencana dan juga mengidentifikasi apakah manajer perlu mengadakan perbaikan dan penyesuaian untuk sistem perencanaan dan pengendalian di masa mendatang)

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young, dikutip oleh Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

" the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain".

(aktivitas pengukuran performance dari suatu aktivitas/ kegiatan atau keseluruhan dari rantai nilai).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan

informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa informasi dari pengukuran kinerja ini dapat dikatakan efektif apabila pengukuran kinerja tersebut telah dievaluasi menurut aktivitas yang dilaksanakan oleh manajemen, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross dikutip oleh Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan pada pelanggan
b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal
c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi

e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut

B. PENGUKURAN KINERJA MENURUT PERSPEKTIF TRADISIONAL

Sistem pengukuran kinerja menurut perspektif tradisional mengukur kinerjanya hanya pada satu tolak ukur saja, yaitu keuangan. Perspektif tradisional ini hanya mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek saja sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan. Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal). Dalam konteks persaingan seperti ini peran tolok ukur dari informasi keuangan representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*. Namun, ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan *(stakeholders)* ikut bertambah maka pengukuran kinerja dengan hanya mengandalkan informasi keuangan sudah tidak bisa lagi memuaskan semua pihak. Sistem manajemen yang dibentuk oleh perusahaan tidak dapat digunakan untuk kemajuan perusahaan di dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang.

Tolak ukur yang digunakan pada perspektif tradisional dalam mengevaluasi kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan sarana pertanggung jawaban atas sumber daya yang telah diinvestasikan pemegang saham kepada perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan memiliki laporan keuangan yang berbeda-

beda karena laporan keuangan dibuat oleh pihak manajemen perusahaan sesuai dengan tujuan dan strategi dari perusahaan tersebut.

1. Pengertian laporan keuangan

Menurut Carl S. Warren, James M. Reeve dan Philip E. Fress: "Laporan keuangan adalah laporan akuntansi yang menyediakan catatan informasi dan ringkasan transaksi".

Menurut, Carl S. Warren, James M. Reeve, dan Philip E. Fess laporan keuangan itu terdiri dari :

a. Laporan laba rugi, adalah suatu ikhtisar pendapatan dan beban selama periode waktu tertentu, misalnya sebulan atau setahun.
b. Laporan ekuitas pemilik, adalah suatu ikhtisar perubahan ekuitas pemilik yang terjadi selama periode waktu tertentu, misalnya sebulan atau setahun.
c. Neraca, adalah suatu daftar aktiva, kewajiban, dan ekuitas pemilik pada tanggal tertentu, biasanya pada akhir bulan atau akhir tahun.
d. Laporan arus kas, adalah suatu ikhtisar penerimaan kas dan pembayaran kas selama periode waktu tertentu, misalnya sebulan atau setahun.

Djarwanto mengemukakan bahwa analisa laporan keuangan meliputi penelaahan tentang hubungan dan kecenderungan atau trend

untuk mengetahui apakah keadaan keuangan, hasil usaha, dan kemajuan keuangan perusahaan memuaskan atau tidak memuaskan. Analisa dilakukan dengan mengukur hubungan antara unsur-unsur laporan keuangan dan bagaimana perubahan unsur-unsur itu dari tahun ke tahun untuk mengetahui arah perkembangannya.

Dalam pengukuran kinerja perusahaan laporan keuangan merupakan media yang paling penting bagi para pemakai informasi maupun bagi para analisis untuk menilai prestasi dan kondisi ekonomis suatu perusahaan, karena pada tahap pertama seorang analisis dan pemakai informasi tidak akan mampu melakukan pengamatan langsung ke suatu perusahaan dan seandainya pun dilakukan tidak akan dapat mengetahui banyak tentang situasi perusahaan. Oleh karena itu, maka yang paling penting adalah media laoran keuangan yang menjadi bahan sarana informasi bagi analisis dan pemakai informasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kelemahan dan Keunggulan Pengukuran Kinerja Tradisional

Dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional terdapat kelemahan dan kelebihan masing-masing, yaitu :

KEUNGGULAN	KELEMAHAN
a. Data- data yang diperlukan mudah di dapat, karena datanya sudah tersedia dari sistem akuntansi dan pengukurannya sudah jelas (kuantitatif).	a. Sistem pengukuran kinerja tradisional cenderung hanya menekankan ukuran keuangan sebagai indikator utama kinerja perusahaan yang sifatnya jangka pendek sehingga tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi strategi perusahaan untuk jangka panjan
b. Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dengan berbagai aturan yang sesuai dengan standar akuntansi.	b. Sistem pengukuran kinerja tradisional tidak mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, padahal aktiva dan kapabilitas itulah yang menjadi faktor penting keberhasilan perusahaan dewasa ini dan masa depan.
c.Pengukurannya sudah jelas (kuantitatif).	c. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya melihat proses bisnis internal atau kondisi perusahaan yang ada pada saat itu sehingga tidak dapat menjamin kelangsungan perusahaan untuk masa yang akan datang.
	d. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan angka-angka keuangan yang berfokus pada laba dan varian biaya, hal ini kurang menunjang pengendalian operasional perusahaan.

C. PENGUKURAN KINERJA MENURUT *BALANCED SCORECARD*

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. Studi ini

didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusaaan bersifat *suistainable* (berjangka panjang). *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

1. Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkannya. Pada tahap berikutnya, seseorang dan/atau kelompok ini akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dan apa yang telah direncanakan. Sementara itu, pengertian

balanced adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Jadi makna dari Balanced Scorecard, di mana terdapat tambahan kata "*balanced*" di depan kata "*score*", maksudnya adalah bahwa angka atau score tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* merupakan

"*... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the results of actions already taken... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.*"

(...suatu sistem pengukuran yang secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang telah diambil dan melengkapinya dengan tolok ukur operasional lainnya; kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan organisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan. Tolok ukur operasional tersebut merupakan ukuran pendorong kinerja keuangan masa depan.)

Sedangkan Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai :

" a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: Financial, customer, internal business process, and learning and growth ."

(Suatu sistem pengukuran dan pengendalian manajemen yang memandang performance unit bisnis dari empat perspekif , yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan).

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sisem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspekif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka

menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif untuk jangka panjang.

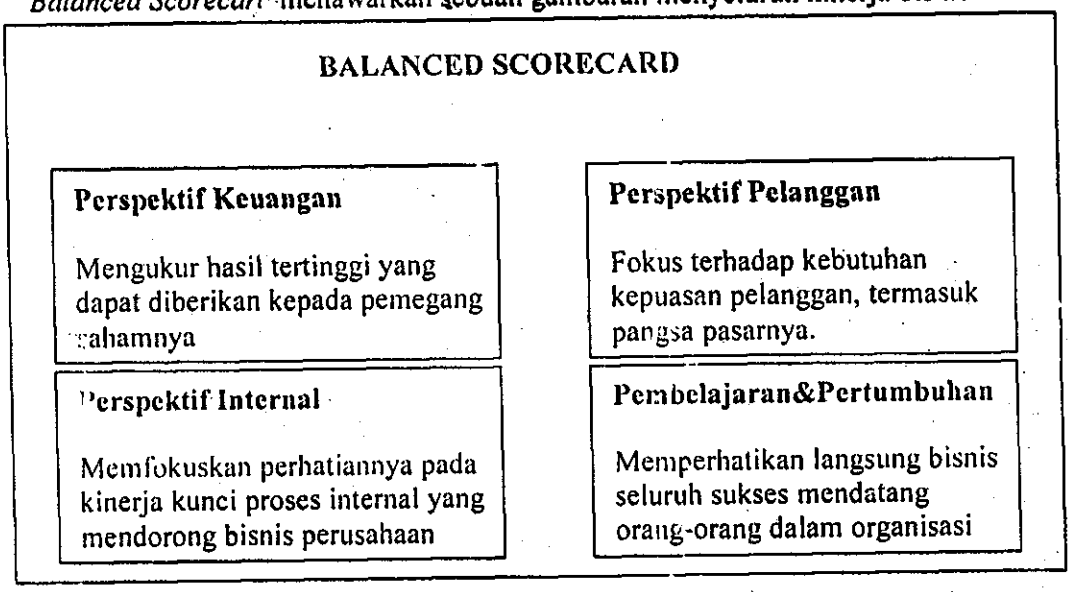
Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan di masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatakan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem, prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Biasanya pengukuran non keuangan lebih digunakan dalam tingkat operasional yang berhubungan langsung dengan pelanggan, yaitu pada jenjang bawah dan menengah struktur organisasi. Manajemen puncak biasanya akan menggunakan pengukuran keuangan dengan menganggap informasi tersebut telah cukup mencerminkan hasil operasi dari pegawai tingkat menengah dan bawah.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan semua tingkatan organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses dari atas ke bawah berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Kata *Balanced* di sini bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, antara lain :

a. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.
b. Keseimbangan antara pengukuran hasil usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
c. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektifitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Gambar 2.1.

Balanced Scorecard menawarkan sebuah gambaran menyeluruh kinerja bisnis



Sumber : Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan,

Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, hlm. 9

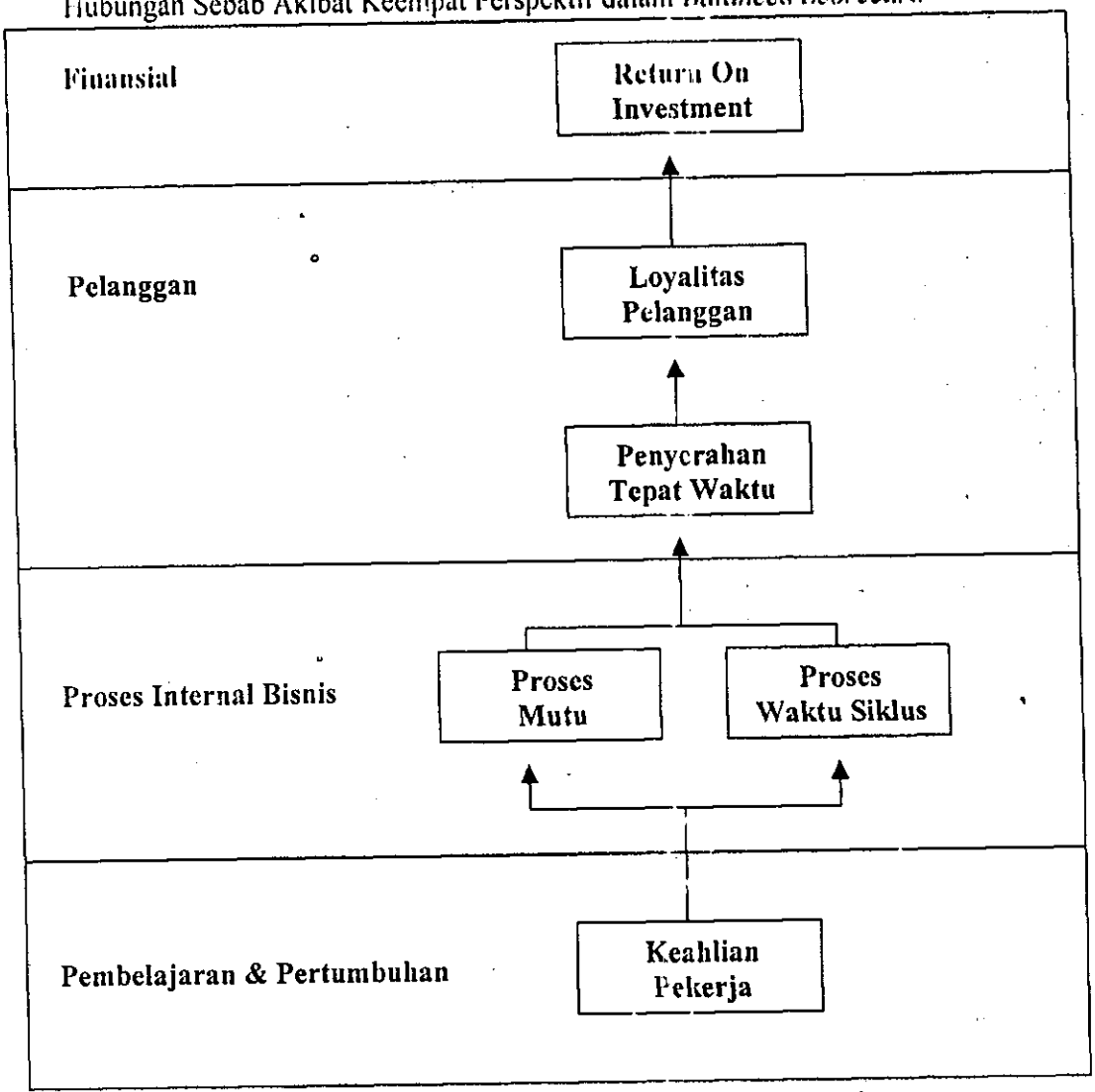
Yang menarik dalam konsep Balanced Scorecard adalah bahwa komponen-komponen yang ada dalam Balanced Scorecard dirancang dalam bentuk yang terintegrasi sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain dan merupakan hubungan sebab akibat untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang. Pengukuran finansial meliputi pengukuran atas laporan keuangan perusahaan dan pengukuran operasional meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan

prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan para menejer menilai apa yang telah mereka bina di dalam aktiva tak berwujud seperti merek dan loyalitas pelanggan.

Suatu hubungan sebab akibat harus bersatu pada setiap perspektifnya, seperti yang terdapat dalam *Balanced Scorecard.* Untuk mencapai kesuksesan secara keuangan, kepuasan pelanggan harus dimaksimalkan terlebih dahulu. Kepuasan pelanggan perlu diimbangi dengan produk yang bermutu, andal, tepat waktu, pelayanan purna jual yang memuaskan dan harga yang bersaing. Untuk mencapai sasaran tersebut dibutuhkan suatu aktivitas internal yang berlangsung secara sinergis. Untuk penciptaan proses tersebut, diperlukan suatu pemanfaatan sumber daya baik sumber daya manusia maupun biaya secara optimal. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, perusahaan harus melakukan inovasi dan perbaikan yang berkesinambungan serta penerapan teknologi dan proses yang optimal. Apabila perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dijalankan dengan baik, maka kesejahteraan para pemegang saham dalam jangka panjang akan terakomodasi dengan sendirinya yaitu pada perspektif keuangan karena ketiga aktivitas operasional itu merupakan faktor-faktor pendorong (*drivers*) yang akan menentukan kinerja dimasa yang akan datang.

Gambar 2.2.

Hubungan Sebab Akibat Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard : menerapkan strategi menjadi aksi*,Erlangga-Jakarta, 2000, hlm.28

Mulyadi mengemukakan bahwa dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan customers, produktivitas dan *cost effectiveness*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan,

eksekutif dipacu untuk memeprhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebanya mengapa Balanced Scorecard disebut sebagai : "*measures that drive performance*."

Pesan yang disampaikan kepada para eksekutif dengan penggunaan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja adalah: "Kinerje keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*). Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi customer, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel." Oleh karena itu, Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha-usaha semu atau artificial) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang *(sustainable)*.

2. Aspek-Aspek yang Diukur dalam Balanced Scorecard

a. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator histories-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbakan 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.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

b. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus dan customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* (pengukuran pelanggan utama) dan *customer value prepositions* (proposisi nilai pelanggan).

1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

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

a). Pangsa Pasar

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). Retensi Pelanggan

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c). Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d). Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.

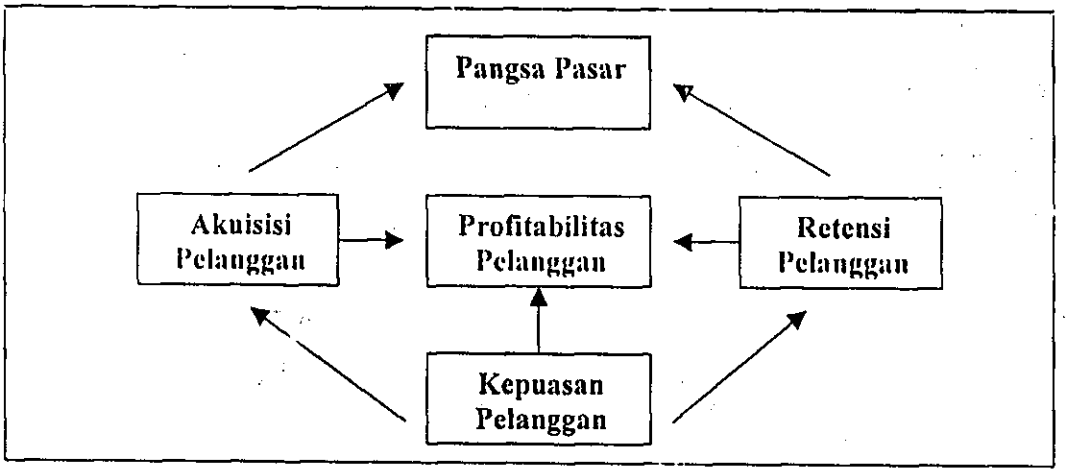
e). Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagi pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Semua ukuran tersebut di atas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat (lihat gambar 2.3).

Gambar 2.3.

Perspektif Pelanggan : Ukuran Utama



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

2). Proposisi Nilai Pelanggan

Proposisi nilai pelanggan merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada pengukuran pelanggan utama yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

a). Atribut Produk Dan Jasa

Meliputi fungsi dari produk atu jasa, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda ats produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas

produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b). Hubungan Pelanggan

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya mengagnggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c). Citra Dan Reputasi

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain.* Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis

mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling tidak mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam : inovasi, operasi dan layanan purna jual.

1). Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2). Proses Operasi

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: proses pembuatan roduk dan proses penyampaian produk ke pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

3). Proses Pelayanan Purna Jual

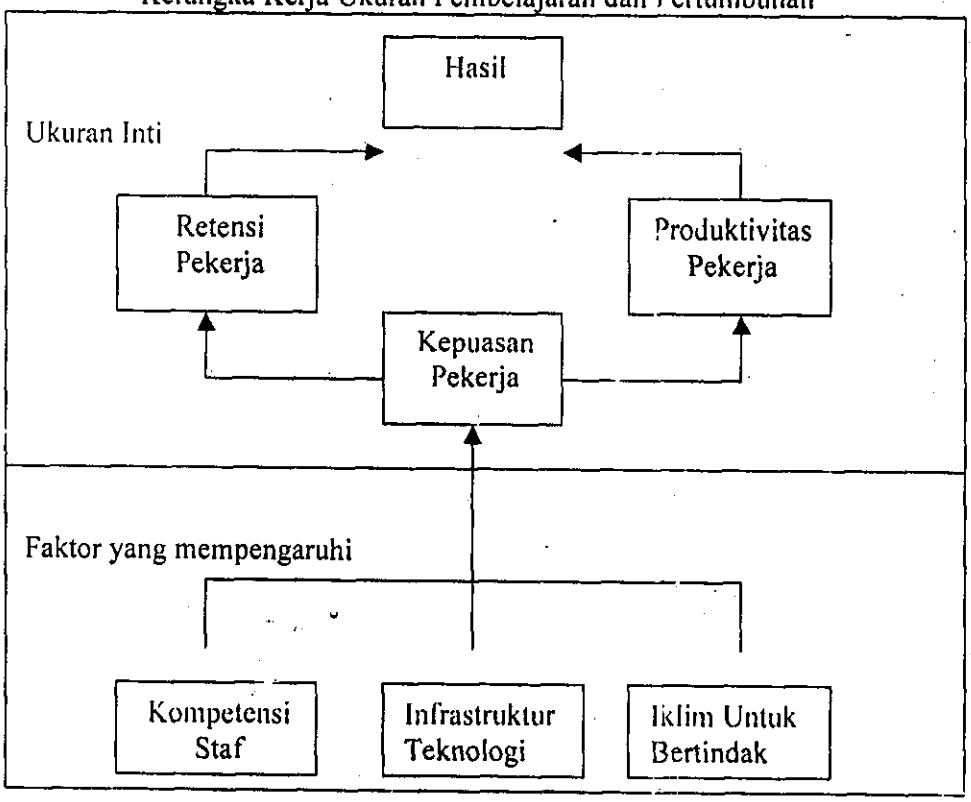
Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah menjual produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Gambar 2.4.

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balarced Scorecard*

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih dari sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring dan tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Dalam perspektif ini perusahaan melihat tolok ukur : kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

1). Kapabilitas Pegawai

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2). Kapabilitas Sistem Informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan

manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3). **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sudah barang tentu upaya itu perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu, itu semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

3. Keunggulan Balanced Scorecard

Bila ditinjau dari karakteristik Balanced Scorecard, tedapat beberapa keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu :

a. Karena sifatnya yang komprehensif, Balanced Scorecard memberikan manfaat bagi perusahaan, diantaranya: menyanjikan kinerja keuangan

yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Karena sifatnya yang koheren, maka *Balanced Scorecard* dapat memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

c. Karena sifatnya yang seimbang, maka *Balanced Scorecard* dapat menjanjikan dihasilkannya *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

d. Karena sifatnva yang terukur, *Balanced Scorecard* menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

4. Manfaat *Balanced Scorecard* bagi Perusahaan

Mengukur kinerja perusahaan dengan analisis *Balanced Scorecard* dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

a. *Balanced Scorecard* dapat menentukan dan mengkomunikasikan strategi dan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan.

b. *Balanced Scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap berfokus pada proses bisnis internal secara keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi actual yang sedang

berjalan selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan dan keinginan pelanggan.

c. Adanya *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan dapat menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang. Jadi yang diperlukan bukan hanya untuk perencanaan jangka pendek namun juga harus memikirkan untuk jangka waktu yang akan datang.

d. Dengan adanya *Balanced Scorecard* para manajer dapat menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.