

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini meninjau dari penelitian-penelitian sebelumnya, baik dalam hal untuk mempermudah pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dan pengolahan data yang akan dilaksanakan. Penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah referensi dari berbagai skripsi atau penelitian yang dilakukan oleh beberapa pihak.

- 1) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Desy N. Simarmata pada tahun 2008 dengan judul “Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap Di RSUP Persahabatan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menggambarkan bahwasannya dalam memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat, pihak Rumah Sakit tidak dapat lagi bergantung kepada faktor keuangan dalam menilai baik buruknya kinerja manajemen. Sehingga konsep *Balance Scorecard* dipilih menjadi terobosan dalam meningkatkan kinerja manajemen.

Hasil dari penelitian menyebutkan bahwa, dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit sudah sangat baik.

Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan (91.32%), terhadap gaji dan promosi (92.32%), terhadap lingkungan kerja (90.58%), terhadap atasan (91.30%), dan terhadap sistem informasi (92.47%). Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa sebagian besar

pegawai sangat baik (sangat puas) dengan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran yang ada di RSUP Persahabatan khususnya di Instalasi Rawat Inap. Pada perspektif pelanggan, pada dasarnya tingkat kepuasan responden (pasien) sangat baik terhadap pelayanan yang diberikan Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan, baik layanan yang bersifat medis maupun non-medis. Hal ini dibuktikan dengan hasil yang didapat adalah sebagai berikut: *Tangibles* sebesar 90.67%, *Empathy* sebesar 99.33%, *Responsiveness* sebesar 95.80%, *Reliability* sebesar 92.71%, *Assurance* sebesar 90.74%. Hasil di atas tak lepas dari adanya dukungan fasilitas-fasilitas lengkap yang disediakan oleh pihak RSUP. Berdasar penghitungan rasio keuangan skor pada tahun 2006 sebesar 18.30%, dan pada tahun 2007 sebesar 17.60%. Sedangkan, kinerja keuangan Instalasi Rawat Inap sendiri pertumbuhan pada tahun 2006 sebesar 11.49%, dan pada tahun 2007 sebesar 11.44%. Serta, berdasarkan pengeluaran belanja pada tahun 2006 sebesar 12.02%, tahun 2007 sebesar 11.91%. Meskipun mengalami penurunan, tetapi jika dilihat berdasarkan penilaian Departemen Kesehatan yaitu kinerja rumah sakit yang berbentuk BLU dapat dikatakan sehat adalah sebesar 20%. Porspektif bisnis internal juga dinilai cukup baik, karena terlihat pada kondisi peralatan baru yang dimiliki rumah sakit dan juga telah dilaksanakannya “*Green and clean Hospital*”. Sedangkan, berdasar operasi bahwa BOR, ALOS, TOI, BTO, NDR, dan GDR memenuhi standar baku rumah sakit.

- 2) Siti Choiriyah (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Efektifitas Penerapan *Balance Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan” (Studi Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang). Dalam kesimpulannya menyatakan bahwa berdasarkan hasil perhitungan pada empat perspektif yang menjadi poin *Balance Scorecard* menunjukkan ada beberapa aspek yang mengalami kenaikan dan penurunan. Perspektif keuangan misalnya, rasio ROI mengalami kenaikan, pada tahun 2006 sebesar 4.49% dan pada tahun 2007 sebesar 6.54%. Dari perspektif pelanggan, *Market Share* Unit Rawat Jalan dan UGD mengalami penurunan, sedangkan *Market Share* untuk Unit Rawat Inap mengalami kenaikan. Pada perspektif bisnis internal rasio GDR mengalami kenaikan 0.21% (2006) – 0.71% (2007). NDR juga mengalami kenaikan dari 0.21% (2006) menjadi sebesar 0.57% (2007). Sedangkan untuk rasio BOR, BTO, TOI dan LOS mengalami penurunan, dan dapat disimpulkan bahwa pelayanan rumah sakit sudah baik. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah *Employee Turnover* dan *Employee Capabilities* mengalami kenaikan. Dengan demikian semakin banyak training yang diberikan kepada Unit Keperawatan berarti semakin baik pelayanan keperawatan yang diberikan kepada pasien di Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang.
- 3) Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang” mendapatkan hasil sebagai berikut:

- a) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*, diperoleh hasil yang lebih baik daripada tahun sebelumnya.
 - b) Pengukuran perspektif pelanggan terhadap tingkat perolehan pelanggan, retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan serta kepuasan pelanggan rata-rata mengalami kenaikan. Hanya saja untuk tingkat retensi pelanggan mengalami penurunan.
 - c) Untuk hasil perspektif internal bisnis keseluruhan juga menunjukkan hasil yang lebih baik. Begitu pula dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, retensi dan produktivitas karyawan bisa dibilang cukup baik. Walaupun dalam tingkat kepuasan karyawan masih ada beberapa yang perlu diperbaiki.
- 4) Sri Wahyuni (2011) mengenai “Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros) mendapati hasil antara lain: *Pertama*, dalam perspektif keuangan terjadi peningkatan laba sebesar 2.73% dan ROE mengalami penurunan sebesar 7.54% pada tahun 2010, untuk TATO mengalami peningkatan sebesar 0.22% dan untuk PMos mengalami kenaikan sebesar 3.33%. *Sales growth* mengalami peningkatan yang signifikan mungkin dikarenakan banyak proyek yang menggunakan produk dari perusahaan. *Kedua*, dalam perspektif bisnis internal didapatkan bahwa perusahaan sudah mengalami perkembangan dalam upaya untuk menekan produk yang cacat. Menjaga hubungan baik dengan pemasok terus dilakukan agar tidak menghambat kegiatan

produksi perusahaan. Akan tetapi untuk masalah waktu produksi perusahaan harus melakukan perbaikan untuk masa yang akan datang dikarenakan untuk saat ini tingkat produksi masih rendah. *Ketiga*, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil, setiap tahunnya perusahaan lebih mampu memberikan pelatihan kerja kepada karyawan karena diharapkan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Sedangkan untuk tingkat kepuasan karyawan telah mencapai pada hasil pengukuran yang diharapkan oleh perusahaan. *Ke-empat*, dari perspektif pelanggan, terjadi peningkatan pada *customer retention* sebesar 1.25% (2010). Untuk *number of complain* dari pelanggan turun sebesar 1.63% (2010). Sedangkan *customer acquisition* mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 0.75%.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu
Pendekatan, Metode Pengumpulan Data Dalam Bentuk Matriks (*theoriccal mappy*)

No	Nama dan Judul	Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan Data	Variabel	Hasil
1	Desy N. Simarmata (2008) “Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap Di RSUP Persahabatan Dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> ”	Deskriptif	Wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan (data sekunder)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan Kuantitatif 2. Penentuan sampel dengan menggunakan probabilita, <i>simple random sampling</i>. 3. Sampel penelitian: pasien berjumlah 100 orang, pegawai 90 orang. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: kuesioner; Perspektif pelanggan: kuesioner; Perspektif keuangan: data sekunder; Perspektif proses bisnis internal: data sekunder dan wawancara mendalam 	<p>perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit sudah sangat baik. Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan (91.32%), terhadap gaji dan promosi (92.32%), terhadap lingkungan kerja (90.58%), terhadap atasan (91.30%), dan terhadap sistem informasi (92.47%). Pada perspektif pelanggan, pada dasarnya tingkat kepuasan responden (pasien) sangat baik</p> <p>Hal ini dibuktikan dengan hasil yang didapat adalah sebagai berikut: <i>Tangibles</i> sebesar 90.67%, <i>Empathy</i> sebesar 99.33%, <i>Responsiveness</i> sebesar 95.80%, <i>Reliability</i> sebesar 92.71%, <i>Assurance</i> sebesar 90.74%.</p>
2	Siti Choiriyah (2009) “Efektifitas Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Untuk	Kualitatif, deskriptif	Dokumentasi, Observasi, wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan (ROI) 2. Perspektif pelanggan 	Perspektif keuangan misalnya, rasio ROI mengalami kenaikan, pada tahun 2006 sebesar 4.49% dan pada

	Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)”			<p>(<i>customer retention, market share, customer satisfaction</i>)</p> <p>3. Perspektif proses bisnis internal (GDR, NDR, RK, BOR, BTO, TOI, LOS)</p> <p>4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (<i>trained employ, absebtteeism, employee turnover</i>)</p>	<p>tahun 2007 sebesar 6.54%. Dari perspektif pelanggan, <i>Market Share</i> Unit Rawat Jalan dan UGD mengalami penurunan, sedangkan <i>Market Share</i> untuk Unit Rawat Inap mengalami kenaikan. Pada perspektif bisnis internal rasio GDR mengalami kenaikan 0.21% (2006) – 0.71% (2007). NDR juga mengalami kenaikan dari 0.21% (2006) menjadi sebesar 0.57% (2007). Sedangkan untuk rasio BOR, BTO, TOI dan LOS mengalami penurunan, dan dapat disimpulkan bahwa pelayanan rumah sakit sudah baik. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah <i>Employee Turnover</i> dan <i>Employee Capabilities</i> mengalami kenaikan.</p>
3	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Pada PDAM Kabupaten Semarang”	Deskriptif	Wawancara, kuesioner, dokumentasi, studi pustaka	<p>1. Perspektif keuangan (<i>ROI, current ratio, profit margin, operating ratio</i>)</p> <p>2. Perspektif pelanggan (<i>customer retention, customer acquisition, customer profitability, customer satisfaction</i>)</p>	<p>Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu <i>Current Ratio, Profit Margin, dan Operating Ratio</i>, diperoleh hasil yang lebih baik daripada tahun sebelumnya. Pengukuran perspektif pelanggan terhadap tingkat perolehan pelanggan, retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan serta</p>

				<ol style="list-style-type: none"> 3. Perspektif proses bisnis internal (inovasi, layanan purna jual) 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan) 	kepuasan pelanggan rata-rata mengalami kenaikan. Untuk hasil perspektif internal bisnis keseluruhan juga menunjukkan hasil yang lebih baik.
4	Sri Wahyuni (2011) “Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros”	Kualitatif, deskriptif	Penelitian lapangan, tinjauan pustaka, kuesioner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan (ROA, ROE, TATO, PMos, <i>sales growth</i>) 2. Perspektif pelanggan (<i>customer retention, number of complain, customer acquisition, customer satisfaction index</i>) 3. Perspektif proses bisnis internal (<i>supplier lead time, PMDR, MCE</i>) 4. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan (<i>employee training, absenteeism, employee satisfaction index</i>) 	<i>Pertama</i> , dalam perspektif keuangan terjadi peningkatan laba sebesar 2.73% dan ROE mengalami penurunan sebesar 7.54% pada tahun 2010, untuk TATO mengalami peningkatan sebesar 0.22% dan untuk PMos mengalami kenaikan sebesar 3.33%. <i>Sales growth</i> mengalami peningkatan yang signifikan. Perspektif bisnis internal didapatkan bahwa perusahaan sudah mengalami perkembangan dalam upaya untuk menekan produk yang cacat. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil, setiap tahunnya perusahaan lebih mampu memberikan pelatihan kerja kepada karyawan. Perspektif

					pelanggan, terjadi peningkatan pada <i>customer retention</i> sebesar 1.25% (2010). Untuk <i>number of complain</i> dari pelanggan turun sebesar 1.63% (2010). Sedangkan <i>customer acquisition</i> mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 0.75%.
5	Eko Budi Setiawan (2013) Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia Kabupaten Blitar)	Kualitatif, deskriptif	Wawancara, Kuesioner, Studi Pustaka,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan (<i>current ratio, profit margin, operating ratio, ROI</i>) 2. Perspektif pelanggan (<i>customer retention, customer satisfaction, tingkat profitabilitas pelanggan</i>) 3. Perspektif proses bisnis internal (proses operasi, layanan purna jual) 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas) 	

Sumber: diolah oleh peneliti, 2013

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja

Apakah penting suatu pengukuran tersebut? Menurut Kaplan dan Norton (2000:19) menyatakan bahwa jika anda tidak dapat mengukurnya, anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan akan berdampak sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi.

Berikut akan dibahas mengenai pengertian pengukuran kinerja dan dampaknya terhadap pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan.

2.2.1.1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan pengukuran sebagai proses atau cara menilai mutu dengan cara membandingkan, menguji ataupun mengira (Sarno, 2009:6).

Sedangkan pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007:337) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Cormick dan Tiffin (1980) *dalam* Sutrisno (2010: 172) *dalam* blog milik Dheny menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan

tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi tersebut, menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Dalam pandangan Hersey dan Blanchard (1993) *dalam* (Rivai dan Basri, 2005:15) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemauan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kuantitas maupun kualitas selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas atau misi pada suatu organisasi. Kinerja dapat disajikan dengan individu atau personal maupun kelompok kerja. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personal yang menduduki jabatan secara fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel

dalam organisasi. Karena yang menjadi fokus adalah bagaimana penampilan karya tersebut mencapai sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian atau pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang tentunya diharapkan oleh organisasi.

Sedangkan pengukuran kinerja dapat dijabarkan sebagai hasil dari suatu penilaian secara sistematis yang didasarkan pada indikator-indikator tertentu. Penilaian tersebut tidak lepas dari proses pengolahan masukan menjadi keluaran dengan memanfaatkan data internal maupun eksternal perusahaan. Bila dikaitkan dengan sasaran dan tujuan perusahaan yang tergambar dalam strategi, maka pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai dasar untuk penilaian keberhasilan atau kegagalan aktivitas bisnis dalam memenuhi arahan manajemen (Sarno, 2009:6).

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007:419) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya

merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai landasan teori yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah hasil evaluasi selama periode tertentu, yang dilakukan oleh perusahaan terhadap suatu sistem proses kerja yang telah ditentukan untuk menilai proses tersebut sudah berjalan sesuai dengan target yang ingin dicapai seperti apa yang telah direncanakan. Proses tersebut melibatkan segala elemen yang terdapat pada perusahaan baik internal maupun eksternal.

Secara umum pengukuran kinerja adalah perbandingan yang didapat, dibedakan dalam tiga jenis yang berbeda, antara lain:

- a) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan ini memuaskan, hanya sebagai bahan pembanding apakah mengalami peningkatan atau penurunan.
- b) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan target yang akan dicapai, dan ini yang menjadi acuan untuk memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.
- c) Perbandingan pelaksanaan antar satu unit (tugas perorangan, bagian proses) dengan lainnya. Pengukuran yang demikian, menunjukkan pencapaian yang relatif.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2.2.1.2. Efektivitas Kinerja

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* artinya berhasil. Sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Jadi keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari tingkat efektivitas yang dijalankan, semakin efektif proses dalam menjalankan kegiatan bisnis maka perusahaan dapat dikatakan berhasil.

Menurut Gibson *et al.*, 1987 dalam (Tika, 2006:129) mengemukakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari beberapa unsur:

- a) Produksi
- b) Efisiensi
- c) Kepuasan
- d) Keadaptasian
- e) Kelangsungan hidup

2.2.1.3. Manfaat Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Dengan pengukuran ataupun penilaian kinerja, perusahaan khususnya manajemen akan mendapatkan berbagai data yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dalam berbagai hal, atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terlebih manfaat pengukuran atau penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam perusahaan terlibat dalam upaya-upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan dan menerapkan langkah-langkah untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d) Membuat tujuan organisasi semakin konkrit dari sebelumnya, sehingga didapatkan hasil pembelajaran yang lebih efisien di dalam organisasi tersebut.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

Adapun menurut (Rivai dan Basri, 2005:57) manfaat penilaian kinerja terhadap perusahaan antara lain:

- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
- b) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- c) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- d) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- e) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- f) Budaya perusahaan jadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah.
- g) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.1.4. Tujuan Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Penilaian dan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Hal ini tidak boleh dilupakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan.

Menurut Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat dan relevan bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*).

Menurut Robert & Anthony (2001:52) dalam Wahyuni (2011), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

- 1) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplicit dan jelas. Strategi harus

dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Selain yang telah disebutkan diatas tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi kebijakan manajemen serta memudahkan manajer untuk memonitor implementasi strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual terhadap sasaran dan tujuan strategis.

2.2.2. Balanced Scorecard

2.2.2.1. Konsep Balanced Scorecard

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan. Hasil studi tersebut dirangkum dan diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review.

Menurut Kaplan & Norton (2000) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1) *Scorecard*

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

2) *Balanced*

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

Balanced Scorecard merupakan kerangka pengukuran kinerja yang dapat menyeimbangkan antara kedua aspek, yakni : kuantitatif (keuangan) dan kualitatif (non keuangan) selain kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis. Alternatif tersebut mampu mengkomunikasikan strategi korporat dengan baik sehingga tidak hanya menjadi sebuah alat pengukur kinerja, namun menjadi sebuah sistem manajemen. Keberadaan indikator terukur dapat mendorong terciptanya transparansi seperti yang diharapkan dalam tata kelola perusahaan yang baik sehingga baik manajer maupun karyawan dapat terlibat dalam fokus peningkatan kualitas kinerja.

Konsep tersebut memberikan pengertian sederhana, yakni: bagaimana kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara faktor keuangan dan non keuangan, jangka pendek maupun jangka panjang serta kondisi internal ataupun eksternal (Sarno, 2009:8)

Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini

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

- 1) Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

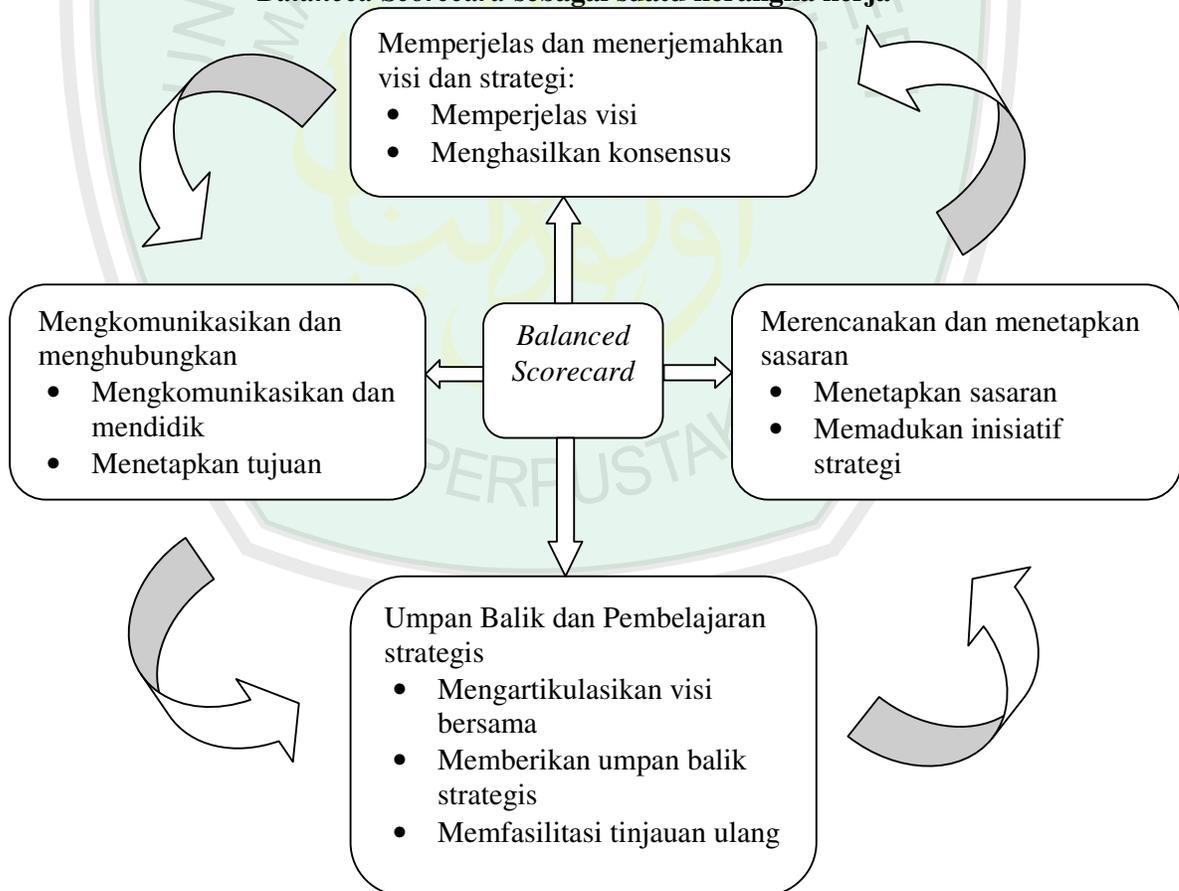
Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan,

akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran.

Strategis Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Gambar 2.1.
Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000. “*Balanced Scorecard*”

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

Tidak hanya itu *balanced scorecard* mampu mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur sebesar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi.

Dari berbagai pemaparan di atas, bahwa *balanced scorecard* adalah sistem pengukuran dimana visi dari perusahaan dijabarkan untuk menjadi acuan dalam menetapkan strategi untuk mewujudkan tujuan di masa datang. Ukuran-ukuran kinerja

dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja perusahaan baik itu dari faktor finansial maupun non finansial, jangka pendek atau jangka panjang, yang intinya mampu merefleksikan aspek-aspek yang terpenting dalam bisnis.

2.2.2.2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan aspek yang lain untuk perencanaan strategis di masa yang akan datang. Ada empat perspektif kinerja bisnis dalam langkah menentukan perencanaan strategis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

a) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*. Oleh karena itu perspektif keuangan menjadi acuan sangat penting, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar atau pemberi ringkasan dari konsekuensi tindakan ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus utama dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan memberikan gambaran kepada *stakeholder* tentang aspek

keuangan yang menunjukkan bagaimana perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan kontribusi terhadap peningkatan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: seperti peningkatan ROI atau prosentase kenaikan pendapatan perusahaan. Kontribusi tersebut bervariasi dan bergantung pada sasaran perspektif keuangan yang berbeda di setiap siklus bisnis : *growth*, *sustain*, dan *stage* atau *harvest*. Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1) Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Perusahaan yang sedang mengalami tahap pertumbuhan, maka kehidupan perusahaan tersebut akan memiliki awal siklus hidup yang berpotensi besar untuk tumbuh dengan sangat baik. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru.

Adapun tujuan tahapan pertumbuhan dalam perspektif keuangan adalah untuk meningkatkan persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem,

infrastruktur dan jaringan distribusi, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahapan pertumbuhan, maka perusahaan akan berada dalam tahap bertahan. Dalam tahap ini perusahaan biasanya cenderung untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan jika memungkinkan perusahaan akan mengembangkan pangsa pasar lagi. Ukuran yang digunakan untuk menyelaraskan laba dengan tingkat investasi yang ditanamkan adalah seperti pengembalian investasi dengan dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

3) Tahap Panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Bisnis yang berjalan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar,

dikarenakan pengeluaran hanya sebatas untuk memelihara peralatan dan kapabilitas, serta perbaikan-perbaikan. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Berdasarkan pemaparan dalam perspektif keuangan, bahwa perspektif keuangan memberikan gambaran yang mendasar tentang perkembangan perusahaan dan implementasi dari inisiatif strategi dalam memberikan kontribusi yang menghasilkan laba bagi perusahaan. Oleh karena itu, laporan keuangan sangat penting karena merupakan hasil akhir dari proses akuntansi. Islam sangat erat kaitannya dengan akuntansi seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ruum ayat 39:

وَمَا آتَيْتُمْ مِّن رَّبًّا لِّيَرْبُوًا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُوًا عِندَ
 اللَّهُ وَمَا آتَيْتُمْ مِّن زَكَاةٍ تُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ
 هُمُ الْمُضْعِفُونَ

“Dan sesuatu Riba (tambahan) yang kamu berikan agar Dia bertambah pada harta manusia, Maka Riba itu tidak menambah pada sisi Allah. dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, Maka (yang berbuat demikian) Itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya).” (QS. Ar-Ruum:39)

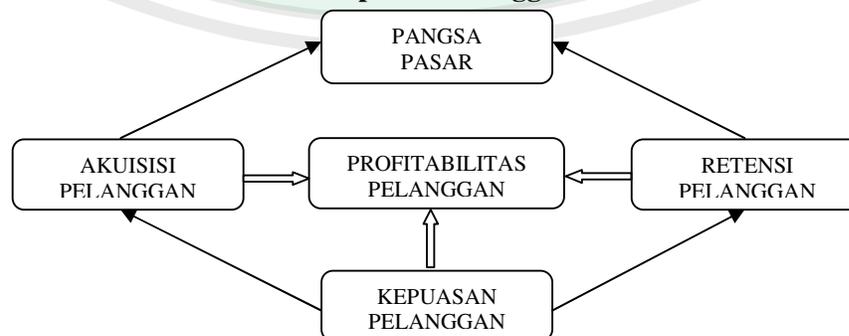
Dijelaskan bahwasannya dalam penilaian pespektif keuangan diharuskan dengan benar. Pencatatan keuangan

diharapkan sesuai dengan keadaan yang ada. Hal ini agar tidak menyebabkan kecurangan-kecurangan dalam laporan keuangan. Sehingga laporan keuangan tersebut dapat dipergunakan dengan akurat berdasarkan prinsip obyektifitas, keadilan, dan kebenaran. Adapun perubahan mengenai tingkat laba dapat diketahui dengan pasti, tanpa adanya praktik-praktik ekonomi yang mengarah ke dalam tindakan riba dan dapat merugikan berbagai pihak.

b) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan sangat mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterima lebih besar daripada pengorbanan yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dalam perspektif kali ini peranan dari riset sangat besar. Untuk mendapatkan produk atau jasa yang seperti itu perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk meningkatkan produk, inovasi dan memahami selera pasar.

Gambar 2.2.
Perspektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000. "Balanced Scorecard"

Oleh Kaplan dan Norton (2001) dalam Rusdiyanto (2010) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1) *Core Measurement Group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

a) Pangsa pasar (*market share*)

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan.

b) Retensi Pelanggan (*customer retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah membuktikan betapa pentingnya pelanggan. Selain mempertahankan

pelanggan, banyak perusahaan yang menginginkan dapat mengidentifikasi tingkat loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c) Akuisisi pelanggan (*acquisition customer*)

Biasanya perusahaan menumbuhkan segmen pasar baru dengan menciptakan produk atau jasa dengan tujuan agar pelanggan tidak bosan menikmati produk atau jasa yang sudah ada. Oleh karena itu, dibentuk segmen pasar baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e) Tingkat profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Misalkan ada pelanggan baru tetapi tidak memberikan keuntungan,

maka akan dipertahankan oleh perusahaan karena membantu meningkatkan pertumbuhan segmen pasar sasaran.

2) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) *Product / service attributes* yang meliputi fungsionalitas produk atau jasa, harga dan kualitas.

Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

b) Hubungan pelanggan (*customer relationship*)

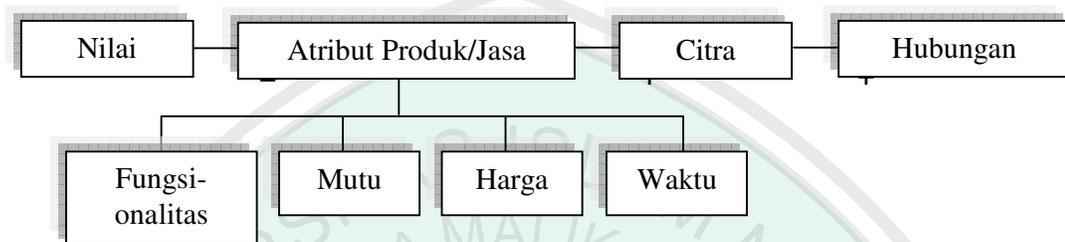
Strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan kepada konsumen terkait dengan penyampaian produk / jasa. Hal itu diharapkan untuk mendapatkan respon positif dari konsumen setelah mereka membeli produk kita.

c) Citra dan Reputasi

Fungsi dimana untuk mendapatkan image dan reputasi yang bagus dari konsumen biasanya dengan menggambarkan faktor-faktor yang tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik, bahkan mampu

menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk / jasa yang berwujud.

Gambar 2.3.
Customer Value Proposition (Proporsi Nilai Pelanggan)



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000. “*Balanced Scorecard*”

Image relationship yaitu menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Dalam metode *balanced scorecard* haruslah memperhatikan konsumen, keluhan konsumen, dan pasti tidak ada unsur penipuan dan manipulasi dalam bisnis. Hal ini sesuai dengan firman Allah QS. Al-An'am 152:

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ
 وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا
 وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا
 ذَلِكُمْ وَصَّوْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

“Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat hingga sampai ia dewasa, dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada

sesorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu) dan penuhlah janji Allah yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat.” (QS. Al-An’am 152)

Menurut penggalan surat di atas, mengandung pengertian bahwa jika kita melakukan kegiatan bisnis, maka kita harus memperlakukan konsumen dengan sebaik-baiknya. Dikarenakan konsumen adalah elemen penting dalam tindakan bisnis. Tanpa adanya konsumen kegiatan bisnis kita akan sia-sia. Oleh sebab itu, kita harus memposisikan konsumen sebagai partner bisnis dengan memperlakukannya dengan sebaik-baiknya. Selain untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan dan tidak menyebabkan kerugian.

c) **Perspektif Bisnis Internal**

Fokus dalam perpektif bisnis/internal ini adalah proses internal yang seharusnya dilakukan oleh manajemen perusahaan, berkaitan dengan penciptaan produk/jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan sekaligus memuaskan ekspektasi pemegang saham. Proses bisnis internal dalam operasi perusahaan menjadi hal yang penting. Islam menekankan dalam memproduksi haruslah halal dan baik QS. Al-Baqarah 168:

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَلًا طَيِّبًا وَلَا

تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.” (QS. Al-Baqarah 168)

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Demi mewujudkan kepuasan pelanggan, proses yang berjalan di perusahaan sesuai dengan kebutuhan bisnis pelanggan yang diidentifikasi perusahaan dalam segmen pasarnya. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

1) Proses inovasi

Proses inovasi merupakan gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, dan pelanggan baru. Kemudian bagaimana produk/jasa yang baru tersebut mengalami pertumbuhan dan menjangkau pasar yang lebih luas.

Seperti yang tertuang dalam surat Ar-Rad ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ
 مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا
 مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ
 وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Dari penggalan surat diatas menyatakan bahwa Allah tidak akan merubah nasib kaumnya, jika bukan kaum tersebut merubahnya sendiri. Firman terbut jika kita integrasikan ke dalam dunia bisnis adalah mengenai usaha kita untuk mempertahankan pangsa pasar. Salah satu jalan adalah dengan melakukan berbagai inovasi, sehingga produk kita selalu berbeda dengan para pesaing yang ada.

2) Proses operasi

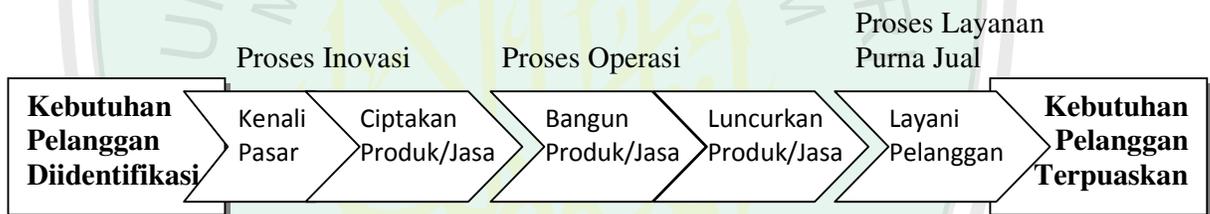
Proses ini terdiri dari dimulainya aktivitas diterimanya pesanan pelanggan, pembuatan dan penyampaian

produk/jasa yang menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi serta ketepatan waktu hingga diterima oleh pelanggan.

3) Layanan purna jual

Layanan purna jual adalah aktivitas perusahaan setelah menjual produknya kepada konsumen. Aktivitas itu dapat berupa perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayarannya.

Gambar 2.4.
Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000. *“Balanced Scorecard”*

Dalam perspektif bisnis internal dapat kita simpulkan bahwa kegiatan perusahaan untuk mengembangkan produk/jasanya serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mencari segmen pasar maupun mempertahankan pangsa pasar yang ada. Dengan menggunakan pendekatan dalam perspektif ini perusahaan di rasa akan mampu bersaing dalam jangka waktu yang lama.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Persaingan yang semakin global dalam tingkat bisnis membuat perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan tiga perspektif yang telah disebutkan diatas. Dalam perspektif kali ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam jangka panjang.

Tiga sumber utama dalam perspektif ini adalah kemampuan karyawan, sistem informasi serta motivasi, wewenang dan penyalarsan. Dengan istilah lain bahwa tiga elemen yang mempengaruhi perspektif ini adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Adapun pengukuran bisa dilakukan dengan peningkatan dan inovasi yang berkelanjutan terhadap produk-produk yang dimiliki perusahaan. Sedangkan ukuran yang menjadi sorotan meliputi jumlah produk baru, persentase keberhasilan dalam penjualan, implementasi SCM, dan lain-lain.

Sebab organisasi yang ideal dan memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya mempertahankan kinerja yang ada, tetapi yang selalu terus berbenah dengan perbaiki elemen yang ada didalamnya. Pelaksanaan tersebut memerlukan suatu sitem yang konsisten sehingga menghasilkan sebuah tatanan yang rapi dan mendapatkan hasil yang lebih dari yang

dikerjakan. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ
فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

[839] Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

Ayat tersebut memberi makna, jika sebuah sistem dilaksanakan dengan sungguh-sungguh maka Allah SWT akan membalasnya dengan memberikan hasil yang lebih baik. Sehingga dalam pelaksanaannya dengan mendorong perusahaan untuk selalu belajar dan menjadi lebih baik dari periode sebelumnya.

2.2.2.3. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan.

Pada awal perkembangannya, *balanced scorecard* hanya diterapkan pada tahap implementasi, yakni sebagai alat pengukuran kinerja. Dengan memberi masukan mengenai bagaimana kinerja perusahaan. Akan tetapi pada kenyataannya implementasi berakibat positif, dan semenjak itu memacu pihak manajemen untuk menerapkannya pada tahapan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan kata lain *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategis, baik dalam perencanaan maupun tahap implementasi. Tidak hanya sebuah sistem, kehadiran *balanced scorecard* juga mempersempit gap antara strategi dan implementasi.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan sebagian besar berasumsi bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard* dalam implementasi untuk mengukur kinerja, para eksekutif perusahaan kini baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan

pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan kinerja keuangan perusahaan dapat berlipatganda dalam jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang lebih kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk menjalin hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya suatu hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan oleh sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada saat menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*).

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan

dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4) Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”.

Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.2.4. Hubungan Antar Perspektif

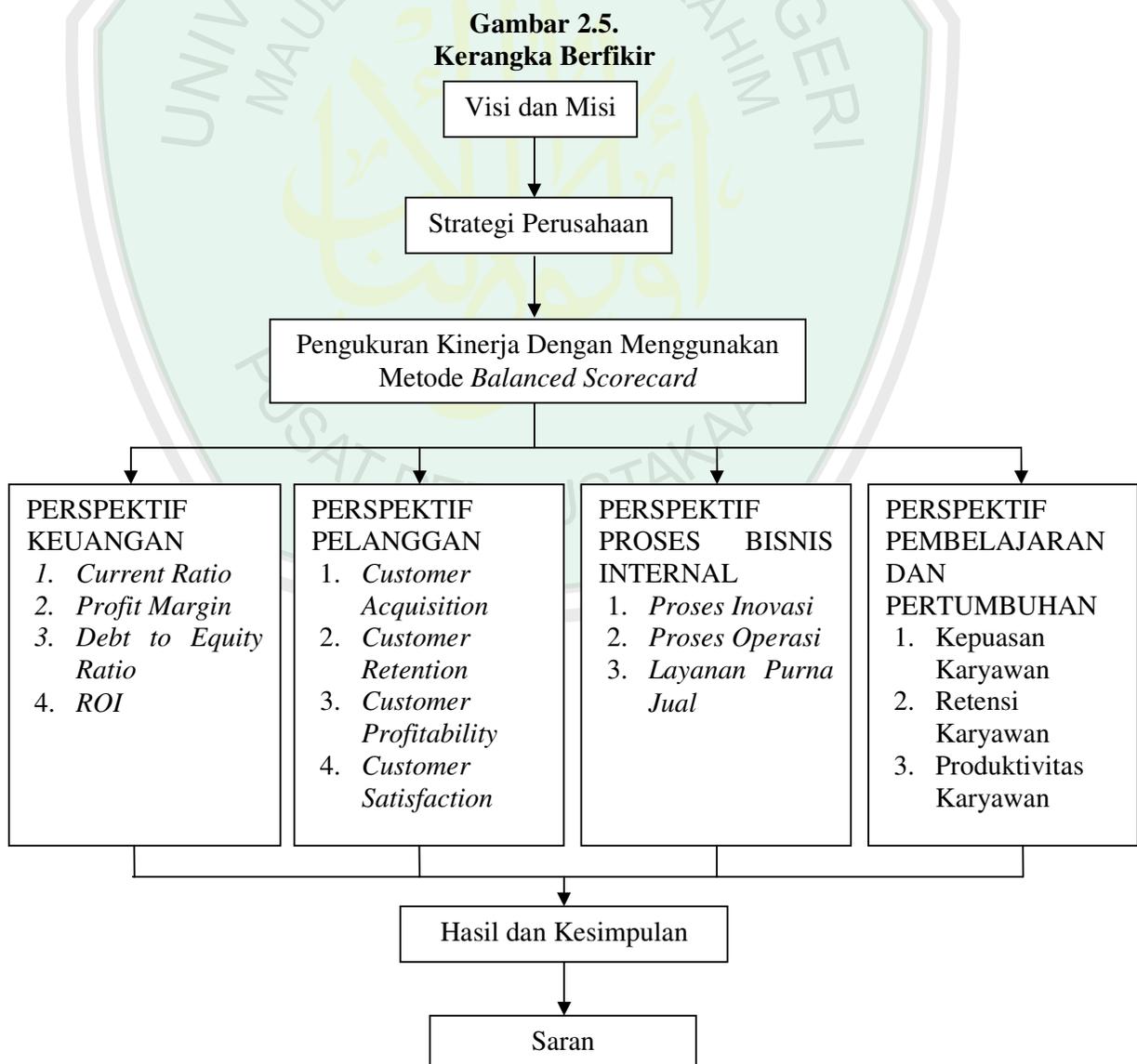
Di dalam *balanced scorecard* terdapat hubungan antara ke empat perspektif yang menjadi elemen dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat membuat suatu hubungan antara sasaran strategi dengan implementasi penggunaan empat perspektif tersebut berjalan selaras dan seirama, sehingga memudahkan untuk mengatur dan mendapatkan hasil yang cepat dan mudah. Contohnya untuk

mempertahankan pangsa pasar (perspektif bisnis internal), perusahaan perlu untuk melakukan pelayanan terkait penyediaan dan pendistribusian produk dengan cepat dan dalam keadaan baik. Untuk memerlukan hasil yang baik, maka tergantung pada sumber daya manusia yang ada, semakin terampil karyawan maka semakin bagus hasil produksi dan perusahaan bisa bersaing secara global, dan untuk itu diperlukan pelatihan dan peningkatan kemampuan karyawan secara terus-menerus (perspektif pertumbuhan dan perkembangan). Jika perusahaan memiliki tenaga kerja yang terampil maka efisiensi produksi akan tercipta dan semakin banyak produk yang terjual maka persentase penjualan produk akan meningkat dan akan mempengaruhi peningkatan ROI perusahaan (perspektif keuangan). Dengan begitu keadaan keuangan perusahaan akan lebih baik dan akan mengalami peningkatan. Kebijakan dari perusahaan tidak berhenti sampai disini, dengan peningkatan laba karena semakin banyak produk/jasa yang terjual maka perusahaan bisa mengembangkan produk dengan memperbaiki image produk dimata pelanggan, hal ini akan menambah kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan). Dan siklus seperti ini akan berputar terus-menerus asalkan perusahaan selalu inovatif dan kreatif.

Dari keterangan di atas dapat kita simak bahwasannya ada hubungan yang erat dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

Balanced Scorecard dapat membuat satu kesatuan dari visi, misi, dan strategi perusahaan untuk memuaskan pelanggan. Dan juga mampu mengukur sesuatu yang sulit untuk dinilai karena bersifat non keuangan misalnya tingkat kepuasan kinerja karyawan terhadap perusahaan dan juga menggambarkan rantai yang saling berhubungan dari masing-masing perspektif yang ada.

2.3. Kerangka Berfikir



Keterangan:

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi yang selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Adanya pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui apakah visi, misi, dan strategi yang diterapkan perusahaan sudah terealisasi sesuai apa yang telah diinginkan atau belum. Melalui metode *balanced scorecard* pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat dari empat perspektif yang ada yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya visi dan strategi perusahaan diterjemahkan dalam bentuk *strategic objective*. Setelah penelitian diharapkan akan menemukan hasil yang diinginkan dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja serta menjadi langkah untuk menentukan rencana strategi untuk masa yang akan datang.