

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Pada periode sebelumnya telah muncul beberapa peneliti yang khusus membahas penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penerapannya. Rohmatul Azizah C. (2009) yang melakukan penelitian di PDAM Kota Madiun mengungkapkan bahwa Kinerja PDAM Kota Madiun setelah menggunakan BSC sebagai alat ukur telah sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Sehingga BSC dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja di PDAM Kota Madiun. Keunggulan menggunakan BSC adalah pengukuran kinerja lebih terfokus kepada empat perspektif sehingga semua kegiatan perusahaan dapat terukur.

Siti Choiriyah (2009) yang melakukan penelitian di Rumah Sakit Islam Aisyiah Malang memaparkan adanya hasil yang fluktuatif terkait pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pada perspektif keuangan mengalami peningkatan pada ROI, sedangkan pada perspektif pelanggan yang meliputi *Market Share* rawat jalan dan UGD dan *Customer Retention* mengalami fluktuasi sementara *Market Share* rawat inap meningkat. Untuk perspektif proses bisnis internal yang mengalami fluktuasi yaitu GDR, NDR, RK, BOR dan TOI, sedangkan BTO meningkat dan LOS mengalami

penurunan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan pada *Employee Turnover* sedangkan *Employee Capabilities* mengalami fluktuasi.

Selanjutnya Novella Aurora (2010) yang meneliti di RSUD Semarang mengungkapkan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Berdasarkan penelitian tersebut, *Balanced Scorecard* dianggap cocok untuk diterapkan pada RSUD Tugurejo Semarang karena BSC dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional.

Pada penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Sri Wahyuni (2011) di PT. Semen Bosowa memaparkan hasil yang terperinci pada masing-masing perspektif. Kinerja perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan aset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan tiap tahunnya. Perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa produksi barang secara efisien dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari keempat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja sudah cukup baik.

Siti Mahtumah (2012) yang melakukan penelitian terkait hal yang sama pada Kanindo Syariah Jatim mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa pada perspektif keuangan masih harus ditingkatkan karena ada beberapa rasio yang masih belum stabil seperti LDR. Perspektif pelanggan sudah baik, perlu dilakukan

promosi produk-produk yang ditawarkan. Perspektif proses bisnis internal diperlukan target dalam penilaian kinerja sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja agar tercapai dengan optimal serta pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik.

Berdasarkan beberapa paparan hasil penelitian terkait penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* mampu membantu proses pengukuran kinerja dengan ukuran yang obyektif dan terukur di mana dalam pengukurannya tidak hanya mengedepankan perspektif keuangan tetapi juga perspektif nonkeuangan. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja harus dilakukan sesuai dengan proses dan hasil yang terukur karena pengukuran kinerja ini bisa dijadikan sebagai acuan beberapa strategi yang digunakan untuk mencapai suatu target tertentu.

Berikut ini pada Tabel 2.1 akan dipaparkan secara lengkap mengenai beberapa penelitian terkait penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja yang telah disebutkan di atas.

**Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Metode Analisis	Hasil
1	Rohmatul Azizah C. (2009)	Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Sistem <i>Balanced Scorecard</i> (Studi pada PDAM Kota Madiun)	<p>1. Perspektif Pelanggan: <i>Customer Acquisition, Customer Retention, Customer Satisfaction</i></p> <p>2. Perspektif Proses Bisnis Internal: <i>Yield Rate, Manufacturing Cycle Effectiveness, Layanan Purna Jual</i></p>	Kualitatif Deskriptif	Wawancara, observasi, dokumentasi	Analisis Time Series	Kinerja PDAM Kota Madiun setelah menggunakan BSC sebagai alat ukur telah sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Sehingga BSC dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja di PDAM Kota Madiun. Keunggulan menggunakan BSC adalah pengukuran kinerja lebih terfokus kepada empat perspektif sehingga semua kegiatan perusahaan dapat terukur.
2	Siti Choiriyah	Efektivitas Penerapan	1. Perspektif Keuangan: ROI	Kualitatif Deskriptif	Wawancara, observasi,	Analisis Time	Perspektif keuangan mengalami peningkatan

	(2009)	<i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)	<p>2. Perspektif Pelanggan: <i>Customer Retention, Customer Satisfaction, Market Share</i></p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: GDR, NDR, RK, BOR, BTO, TOI, LOS</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: <i>Trained Employee, Absenteeism, Employee Turnover</i></p>		dokumentasi	Series	pada ROI, sedangkan pada perspektif pelanggan yang meliputi <i>Market Share</i> rawat jalan dan UGD dan <i>Customer Retention</i> mengalami fluktuasi sementara <i>Market Share</i> rawat inap meningkat. Untuk perspektif proses bisnis internal yang mengalami fluktuasi yaitu GDR, NDR, RK, BOR dan TOI, sedangkan BTO meningkat dan LOS mengalami penurunan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan pada <i>Employee Turnover</i> sedangkan <i>Employee Capabilities</i> mengalami fluktuasi.
3	Novella Aurora	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	1. Perspektif Keuangan: pencapaian pendapatan dari	Kuantitatif	Studi Pustaka	Analisis komparatif	Terdapat beberapa variasi pencapaian hasil, perspektif

	(2010)	sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)	<p>perubahan biaya</p> <p>2. Perspektif Pelanggan: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan</p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: jumlah penanganan keluhan, peningkatan pendapatan, <i>respons times</i></p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: retensi karyawan dan pelatihan karyawan</p>				pembelajaran dan pertumbuhan masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka <i>Balanced Scorecard</i> cocok untuk diterapkan pada RSUD Tugurejo Semarang karena BSC dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional.
4	Sri Wahyuni (2011)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros	<p>1. Perspektif Keuangan: ROA, ROE, <i>Profit Margin On Sales</i>, <i>Sales Growth</i></p> <p>2. Perspektif Pelanggan: <i>Customer Acquisition</i>, <i>Customer Retention</i>, <i>Number of Complain</i></p>	Kualitatif dan Kuantitatif	Dokumentasi, kuesioner	Analisis Time Series	Kinerja perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan aset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan

			<p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: <i>Supplier lead time, Part Million Defect Rate</i></p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: <i>Employee Turnover, Absenteeism, Employee Training, Tardines</i></p>				<p>yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan tiap tahunnya. Perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa produksi barang secara efisien dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari keempat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja sudah cukup baik.</p>
5	Siti Mahtumah (2012)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	1. Perspektif Keuangan: <i>Quick Ratio, Assets to Loan Ratio, Cash Ratio, Loan to Deposit Ratio, Primary Ratio, Capital Ratio, Risk</i>	Kualitatif Deskriptif	Dokumentasi, wawancara, observasi, angket	Analisis Time Series	<p>Pada perspektif keuangan masih harus ditingkatkan karena ada beberapa rasio yang masih belum stabil seperti LDR. Perspektif pelanggan sudah baik,</p>

		<p>(Studi pada Kanindo Syariah Jatim)</p>	<p><i>Assets Ratio, Capital Adequacy Ratio, NPM, ROE, ROA, Rate Return on Loans, Interest Margin on Earning Asset, Interest Margin on Loans, Leverage Multiplier</i></p> <p>2. Perspektif Pelanggan: <i>Customer Acquisition, Customer Retention, Customer Complain, Product Attriburt, Customer Relationship, Image Relationship</i></p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: inovasi produk, proses operasi, layanan purna jual</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: <i>Employee Productivity,</i></p>			<p>perlu dilakukan promosi produk-produk yang ditawarkan. Perspektif proses bisnis internal diperlukan target dalam penilaian kinerja sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja agar tercapai dengan optimal serta pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik.</p>
--	--	---	--	--	--	---

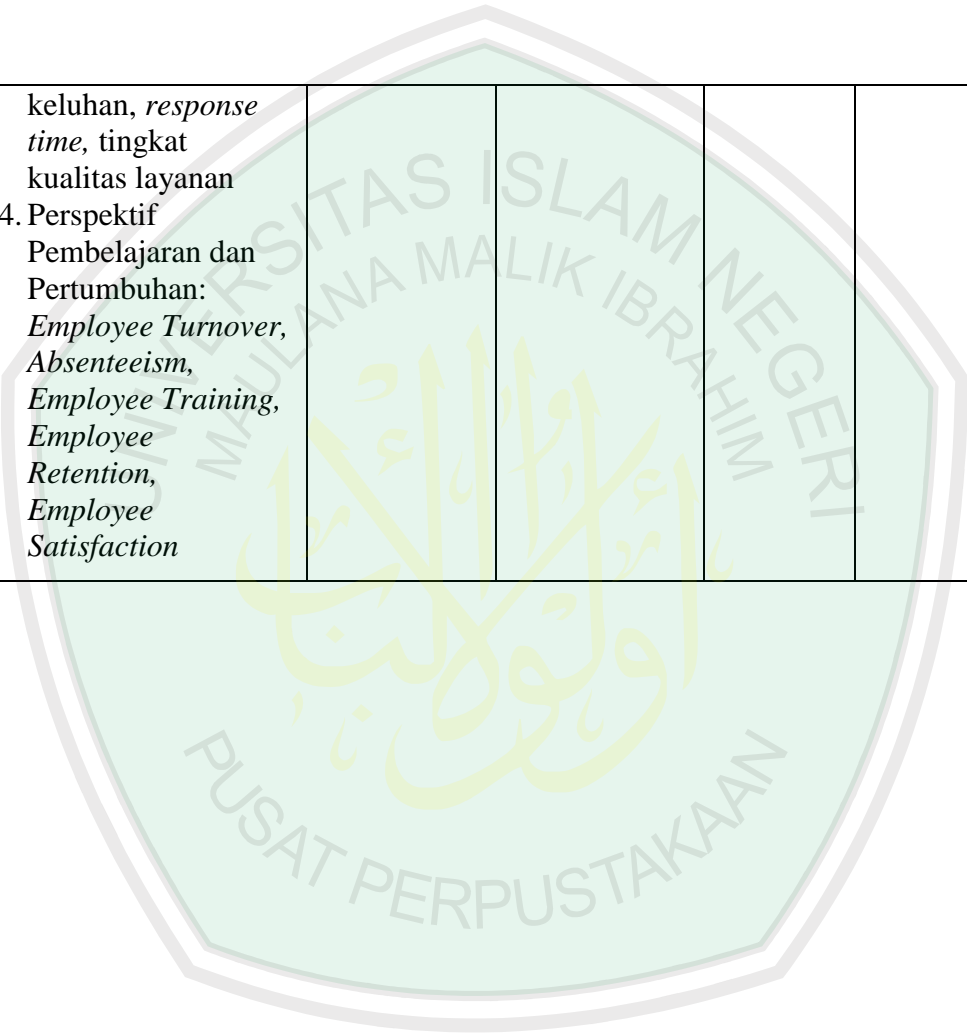


			<i>Employee Retention, Employee Satisfaction</i>				
--	--	--	--	--	--	--	--

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Calon Penelitian dengan Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Metode Analisis	Perbedaan
Diah Mitra Febryanty (2012)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolok Ukur Efisiensi Manajemen Kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	1. Perspektif Keuangan: Rasio Keuangan, Pendapatan Fungsional, <i>Cost Recovery, Sales Growth Rate</i> 2. Perspektif Pelanggan: <i>Customer Acquisition, Customer Retention, Customer Satisfaction,</i> 3. Perspektif Proses Bisnis Internal: jumlah penanganan	Kualitatif deskriptif	Dokumentasi, wawancara, observasi,	Analisis Time Series	1. Penggunaan variabel penelitian yang sesuai dengan objek penelitian. 2. Lebih mengutamakan pembahasan manajemen kinerja, bukan hanya pada penilaian kinerja. 3. Periode penelitian 5 tahun, 2007-2011.

		keluhan, <i>response time</i> , tingkat kualitas layanan 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: <i>Employee Turnover, Absenteeism, Employee Training, Employee Retention, Employee Satisfaction</i>				
--	--	--	--	--	--	--



## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Sistem Manajemen Kinerja

#### 2.2.1.1 Konsep Sistem Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja (SMK) memang telah menjadi kebutuhan tersendiri bagi suatu perusahaan yang memprioritaskan nilai perusahaan sebagai tujuan utama serta mengedepankan persaingan usaha sebagai tolok ukur kesuksesan usaha mereka. Namun, bukan berarti perusahaan yang lebih mengutamakan peningkatan produktivitas serta pencapaian visi dan misi perusahaan daripada profitabilitas, tidak membutuhkan Sistem Manajemen Kinerja ini.

Di dalam Al Quran juga telah dijelaskan bahwa Allah telah memberikan manusia kapasitas dasar manajerial dalam rangka tugasnya sebagai khalifah. Seperti tertera pada Surat Al Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S. Al Baqarah: 30)

Ayat tersebut menunjukkan kesangsian malaikat tentang kemampuan manusia untuk mengelola bumi. Pertanyaan yang sangat wajar mengingat tugas menjadi khalifah di muka bumi bukan merupakan tugas yang mudah, terlebih lagi malaikat mengetahui bagaimana karakter buruk dari manusia.

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ  
تَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia.” (QS Al Ahzab:72)

Akan tetapi keputusan Allah menunjuk manusia sebagai khalifah pasti benar adanya, karena Allah telah menyiapkan sedemikian rupa sehingga bumi seisinya dipersiapkan untuk khalifah yang akan memakmurkannya. Seperti dalam firman Allah:

وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا  
مِنْهُ حِلْيَةً تَلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفُلْكَ مَوَازِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ  
فَضْلِهِ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٤﴾

Artinya: “dan Dia-lah Allah yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dari karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur.” (QS. An Nahl:14)

Pada awalnya kesadaran akan kebutuhan Sistem Manajemen Kinerja ini muncul sejak diberlakukannya era perdagangan bebas dan persaingan berjalan

dengan ketat. Hal ini tentu juga mempengaruhi perusahaan yang dalam pencapaian tujuannya lebih mementingkan produktivitas daripada profitabilitas karena suatu perusahaan tentu juga ingin menjadi perusahaan yang lebih unggul dalam menjalankan visi dan misi perusahaan mereka, meski persaingan pada perusahaan nonbisnis ini tidak berjalan seketat pada perusahaan bisnis. Sehingga muncul suatu keinginan untuk mencari ide dan pendekatan baru dalam pengelolaan perusahaan. Sebelumnya sistem yang digunakan adalah sistem pengukuran kinerja berbasis finansial sehingga di masa sekarang dengan segala kecanggihan teknologi yang ada dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja baru sebagai pelengkap dari sistem pengukuran kinerja yang hanya berbasis pada laporan finansial semata tetapi juga menjadikan aspek nonkeuangan sebagai aspek baru yang butuh perhatian serius dalam pengukuran kinerja.

Brian Maskell mengajukan tujuh kriteria yang sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan dalam merancang sistem baru manajemen kinerja:

1. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berkaitan langsung dengan strategi perusahaan.
2. Variabel-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran-ukuran nonfinansial.
3. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi perusahaan. Bahkan untuk satu jenis perusahaan yang terletak pada geografis yang berlainan, Sistem

Manajemen Kinerja yang dirancang sebaiknya juga berbeda sesuai dengan konteksnya masing-masing.

4. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis, selalu diperbarui seiring dengan perubahan waktu.
5. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus sesederhana mungkin dan mudah dioperasikan.
6. Dalam Sistem Manajemen Kinerja tersebut harus dimungkinkan adanya umpan balik yang cepat bagi operator dan manajer yang bertanggung jawab, agar dapat diambil tindakan sesegera mungkin dalam pelaksanaan proses perbaikan.
7. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar untuk pemantauan.

Senada dengan Brian Maskell, Shlomo Globerson memberikan beberapa kriteria yang hampir sama dan menambahkan kriteria lain yang lebih lengkap, yaitu:

1. Kriteria kinerja yang akan diukur dalam setiap level organisasi harus berasal dari tujuan perusahaan.
2. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus memungkinkan untuk digunakan sebagai alat membandingkan antarperusahaan sejenis.
3. Tujuan perancangan Sistem Manajemen Kinerja harus didefinisikan dengan jelas sejak awal.
4. Metode pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan dalam Sistem Manajemen Kinerja harus didefinisikan dengan jelas.

5. Dalam penentuan besaran variabel, penggunaan rasio variabel lebih disukai dibandingkan dengan penggunaan angka absolut.
6. Kriteria kinerja yang dirancang harus di bawah kendali unit organisasi yang berhak mengevaluasi.
7. Kriteria kinerja kuantitatif lebih disukai daripada kualitatif.

Secara ringkas, dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dari sebuah perusahaan. Dalam tahun-tahun terakhir ini, prinsip-prinsip sistem operasi perusahaan telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Dengan mengetahui sistem operasi perusahaan tersebut diharapkan Sistem Manajemen Kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman yang terjadi. Giffi dan Seal menjabarkan prinsip-prinsip operasi bagi perusahaan yang beroperasi tahun 1990-an dan sesudahnya seperti tampak pada Tabel 2.3 di bawah ini.

**Tabel 2.3**  
**Prinsip-prinsip Operasi Perusahaan Era 90-an dan Sesudahnya**

Aspek	Prinsip
Kualitas dan Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendefinisikan kualitas dalam terminologi kebutuhan pelanggan.</li> <li>2. Mengintegrasikan konsep kedekatan pelanggan ke dalam organisasi sehingga setiap orang di dalam organisasi paham siapa pelanggan mereka serta sematamata bertujuan untuk memberikan produk maupun jasa yang berkualitas bagi pelanggan.</li> <li>3. Melihat kualitas dari perspektif global baik untuk produk, proses maupun layanan/jasa.</li> </ol>
Pendekatan Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan manajemen yang terbuka, bersifat strategis dalam pemikiran dan efektif untuk diterapkan, serta penuh inovasi.</li> <li>2. Secara konstan memperluas jangkauan dan tujuan organisasi.</li> <li>3. Mengembangkan pemahaman yang menyeluruh tentang</li> </ol>

	<p>produk/jasa yang dihasilkan dan wilayah kritis dari kemampuan proses operasi yang diperlukan.</p> <p>4. Mengembangkan perspektif sistem yang meperlakukan proses operasi sebagai kelanjutan dari usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan menuju kepuasan pengiriman dan persiapan dalam membuat produk yang bermanfaat.</p> <p>5. Mengatur manajemen organisasi yang lintas fungsi dan lintas batas.</p>
Strategi Operasi	<p>1. Menetapkan strategi yang konsisten dengan potensi yang dibutuhkan untuk pengembangan kemampuan operasi.</p> <p>2. Mengembangkan perspektif kompetisi secara global.</p> <p>3. Membuat strategi sebagai panduan pengambilan tindakan dengan pola pengambilan keputusan yang siap dieksekusi setiap waktu.</p> <p>4. Menuliskan strategi secara rinci.</p> <p>5. Mengembangkan strategi melalui pendekatan partisipatif dan mendistribusikannya kepada setiap pegawai dalam organisasi.</p> <p>6. Mengkaji strategi pada setiap periode waktu yang telah terjadwal untuk menjamin keberlanjutannya dengan tujuan dan kemampuan saat ini dan masa depan.</p> <p>7. Menggunakan strategi sebagai arahan dan ukuran langkah yang diambil.</p>
Organisasi	<p>1. Menggunakan struktur organisasi yang datar, yang dibangun dengan berfokus pada unit bisnis strategis.</p> <p>2. Menghilangkan batas antara manajemen dan pekerja dan menghilangkan batas antara fungsi tim yang bertugas menyelesaikan persoalan strategis dan tim di tingkat operasional.</p> <p>3. Membuka peluang terciptanya manfaat jangka panjang melalui hubungan baik dengan pemasok, pelanggan, bahkan dengan kompetitor.</p>
Kemampuan Operasi	<p>1. Menjaga konsistensi dan keunggulan kualitas, pengiriman, dan pelayanan kepada pelanggan serta menjadikannya sebagai tujuan dari semua operasi.</p> <p>2. Mengembangkan sistem operasi yang fleksibel dan mampu merespons dengan cepat perubahan yang terjadi pada produk dan pasar.</p> <p>3. Restrukturisasi teknologi operasi untuk menekan ketidakefisienan dan material buangan serta meningkatkan kualitas.</p> <p>4. Mempertimbangkan dampak lingkungan yang dapat diakibatkan oleh produk dan proses, menjadikan pertimbangan lingkungan sebagai bagian integral dalam</p>



	proses desain dan produksi.
Pengukuran Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memfokuskan pada variabel kompetitif yang dilihat pelanggan.</li> <li>2. Mengembangkan sistem pengukuran yang mendukung proses belajar berkelanjutan.</li> <li>3. Meningkatkan vitalitas bisnis secara keseluruhan dengan fokus dan perhatian pada manajemen bisnis yang terintegrasi.</li> <li>4. Menyesuaikan sistem pengukuran kinerja dengan program dan langkah strategis perusahaan.</li> </ol>
Aset Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berinvestasi pada manusia.</li> <li>2. Memberdayakan tim untuk menyelesaikan misi perusahaan.</li> <li>3. Menghilangkan terminologi 'supervisor' dan 'supervision'.</li> <li>4. Mengevaluasi keberhasilan sumber daya berdasarkan kemampuan untuk berkompetisi, belajar, dan beradaptasi terhadap perubahan.</li> <li>5. Mengembangkan laju dan integrasi program pembelajaran.</li> </ol>
Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan strategi investasi untuk proses peningkatan teknologi berdasarkan pemahaman dan visi yang jelas terhadap kebutuhan kompetitif di masa depan.</li> <li>2. Mengidentifikasi keuntungan kompetitif dari pengetahuan yang ada untuk menciptakan teknologi, dan secara simultan menerapkan teknologi baru serta mengembangkan pengetahuan.</li> <li>3. Merencanakan <i>up-grade</i> teknologi secara hati-hati untuk menjaga konsistensinya terhadap perkembangan persaingan, dan juga melakukan <i>up-grade</i> infrastruktur.</li> </ol>

Sumber: Wibisono, 2006

Sebelum memasuki tahap perancangan Sistem Manajemen Kinerja ada dua tahap pengenalan yang harus dipahami lebih dalam lagi, yaitu:

#### 1. Tahap Fondasi

Pemahaman atas pedoman prinsip yang harus dijadikan fondasi bagi rancangan Sistem Manajemen Kinerja. Berikut ini ada empat fondasi sebagai pedoman prinsip yang harus diperhatikan:

- a. Kemitraan (*Partnership*) antara manajemen, perwakilan karyawan atau karyawan secara keseluruhan, konsumen atau pelanggan dan pemasok. Dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja, prinsip ini perlu diterapkan agar masing-masing pihak dapat berperan serta dalam penentuan variabel maupun penerapan variabel yang berkaitan otoritas masing-masing.
- b. Pemberdayaan (*Empowerment*) seluruh karyawan perusahaan. Implikasi dari prinsip ini adalah adanya kesadaran akan peran pemimpin pada level manajer ke atas. Pemimpin yang berhasil adalah yang mampu memberdayakan seluruh karyawan untuk berperan aktif melakukan tindakan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, yang menunjang peningkatan kinerja perusahaan. Tindakan yang dilakukan oleh karyawan tersebut tentu saja harus merupakan interpretasi dari kerangka Sistem Manajemen Kinerja perusahaan ke dalam unit kerja masing-masing.
- c. Perbaikan kinerja yang terintegrasi (*Integrated performance improvement*). Prinsip ini muncul sebagai hasil dari pendekatan yang terintegrasi. Oleh karena itu, rancangan Sistem Manajemen Kinerja yang akan dibuat harus melibatkan antarbagian dan mengkaitkan tiap variabel di tiap bagian dengan bagian lain.
- d. Tim yang mandiri (*Independent*). Implikasi dari prinsip ini di antaranya adalah bahwa tim harus diberi kesempatan dan

kepercayaan untuk mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja yang merefleksikan kebutuhan spesifik dan prioritas perusahaan.

Setelah keempat prinsip tersebut dipahami, perlu juga diperhatikan lima kaidah dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja, yaitu:

- a. Mudah dimengerti. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berorientasi pada kemudahan untuk diterapkan.
- b. Berorientasi pada jangka panjang.
- c. Berdasarkan atas basis waktu (umpan balik sesegera mungkin). Pada level operasi, variabel-variabel yang digunakan sebaiknya berbasis pada waktu terkini (*real time*). Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat sesegera menindaklanjuti penyimpangan kinerja dari yang telah ditargetkan.
- d. Fokus pada perbaikan berkelanjutan dengan penerapan kaji banding baik secara internal maupun secara eksternal.
- e. Menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memudahkan dalam menindaklanjuti perbaikan yang akan dilakukan. Penggunaan rasio-rasio dan angka absolut untuk diperbandingkan dengan standar akan memicu orang untuk segera mengambil tindakan.

## 2. Tahap Informasi Dasar

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja menyangkut lingkungan usaha yang saat ini sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri,

pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan.

#### **2.2.1.2 Perancangan Sistem Manajemen Kinerja**

Sebelum mengkaji proses perancangan Sistem Manajemen Kinerja secara rinci, ada baiknya memahami sepuluh kesalahan besar yang sering dilakukan dalam proses perancangan Sistem Manajemen Kinerja. Dengan memahami hal ini diharapkan Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang dapat menghasilkan Sistem Manajemen Kinerja yang akurat, kontekstual dan mampu terap. Kesepuluh kesalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri keluaran yang tidak dapat dikendalikan. Sebuah Sistem Manajemen Kinerja yang bagus seharusnya mencakup ukuran-ukuran yang sangat bermakna bagi seluruh *stakeholder*, seperti pelanggan, pegawai, pemerintah, masyarakat, dan sebagainya. Namun demikian, akan menjadi tidak berarti jika ukuran-ukuran yang digunakan sangat bermakna tetapi sulit untuk dilakukan,
2. Mengumpulkan data yang sudah diketahui sebelumnya. Mengumpulkan data hanya sekedar untuk mengumpulkan data tanpa ada tindak lanjut yang berarti merupakan pemborosan waktu dan biaya.
3. Mengumpulkan data yang tidak perlu.
4. Terlalu menitikberatkan pada survei kepuasan pelanggan. Hal ini dapat menimbulkan permasalahan. Pertama, hampir sebagian besar orang yang berkunjung tidak punya cukup waktu untuk mengisi dan mengembalikannya. Kedua, data yang dikumpulkan dalam survei

tersebut sering kali hanya mengandung informasi yang kecil manfaatnya.

5. Eksekutif yang terlalu berfokus pada ukuran detail. Banyak eksekutif yang menaruh perhatian pada ukuran-ukuran rinci yang seharusnya menjadi tanggung jawab staf di level yang lebih rendah, sehingga sang eksekutif melupakan tugas-tugas stratejik yang justru merupakan tanggung jawabnya.
6. Ukuran yang tidak terkait dengan rencana strategis. Permasalahan utama dari pengukuran kinerja konvensional adalah laporan yang hanya berkaitan dengan kinerja masa lalu. Walaupun penting untuk belajar dari kesalahan masa lalu, data historis tersebut tidak membantu untuk mencapai keberhasilan di masa depan.
7. Gagal mendefinisikan korelasi/keterkaitan yang praktis antarukuran yang diterapkan.
8. Melaporkan data yang sulit dibaca dan sulit dianalisis.
9. Terlalu menitikberatkan pada pengukuran proses bukan hasil.
10. Mengukur variabel yang mendorong perilaku keliru. Tidak ada ukuran yang menghancurkan, yang ada hanyalah perilaku keliru yang ditimbulkan oleh sistem kinerja yang kurang baik.

Dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja ada beberapa aspek yang harus dipahami yaitu meliputi:

1. Visi

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi mencanangkan masa depan perusahaan untuk 3 sampai dengan 10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Visi yang baik memiliki kriteria antara lain:

- a. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
- b. Singkat, jelas, fokus dan merupakan *standard of excellence*.
- c. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- d. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
- e. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
- f. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Dalam konteks Sistem Manajemen Kinerja, pernyataan visi digunakan sebagai pijakan awal dalam menyusun misi, strategi, maupun variabel dan *benchmarking* yang nantinya akan digunakan.

## 2. Misi

Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengomunikasikan kepada *stakeholder*, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian

perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam suatu bahasa dan komitmen yang mudah dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah mengikuti tahap-tahap berikut:

- a. Melakukan proses *brainstorming* dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi.
- b. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting.
- c. Mengombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan.
- d. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau frase favorit mereka.

### 3. Strategi

Strategi perusahaan (*corporate strategy*) merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

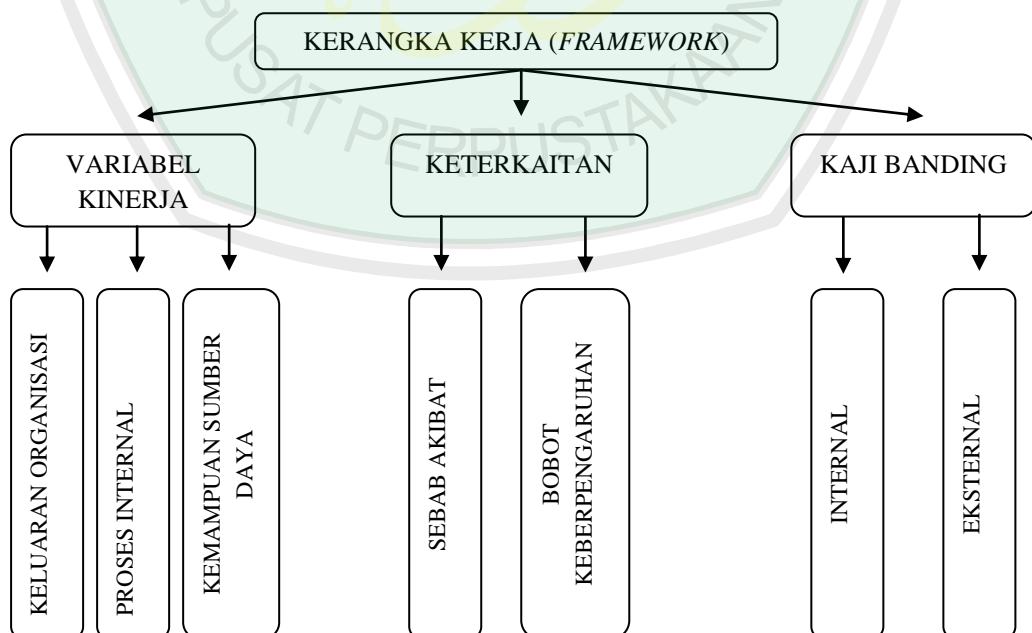
Berikut ini ada empat elemen kunci yang sebaiknya terkandung dalam pernyataan strategi agar unggul dibandingkan dengan kompetitor:

- a. Berkesinambungan.
- b. Mengembangkan proses untuk menyampaikan strategi.
- c. Menawarkan keunggulan kompetitif.
- d. Mengeskplotasi keterkaitan antara organisasi/perusahaan dan lingkungannya.

#### 4. Kerangka Kerja

Dalam kerangka kerja Sistem Manajemen Kinerja, terdapat tiga hal utama yang harus diperhatikan, yaitu pemilihan variabel kinerja, keterkaitan antarvariabel kinerja dan kaji banding yang akan diambil, seperti yang terlihat dalam gambar berikut ini.

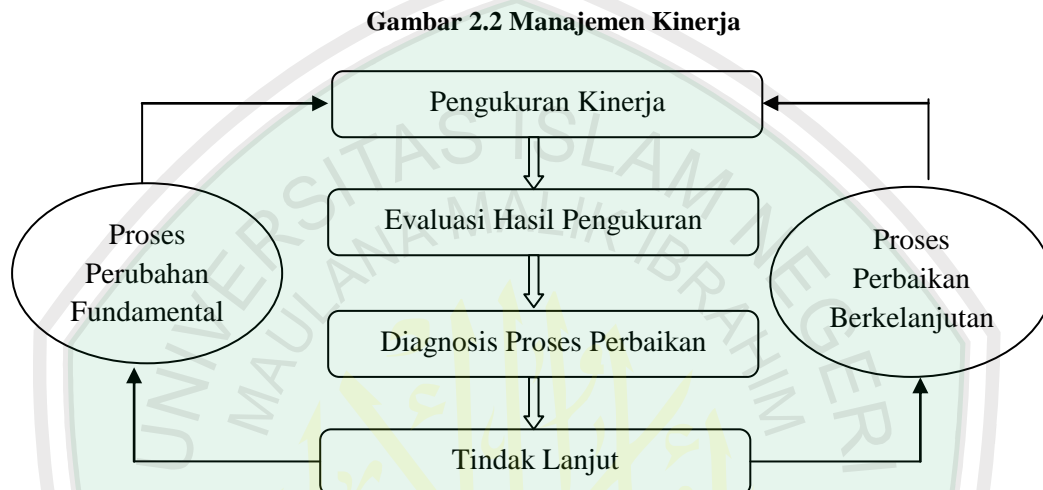
**Gambar 2.1 Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja**





### 2.2.1.3 Penerapan Sistem Manajemen Kinerja

Sebelum menuju ke tahap penerapan Sistem Manajemen Kinerja, sebaiknya lebih dulu memahami empat pilar utama dalam manajemen kinerja yang digambarkan dalam diagram berikut ini.



Dari diagram tersebut terlihat bahwa empat pilar utama dalam manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja, evaluasi hasil pengukuran yang didapatkan, diagnosis untuk mengidentifikasi proses perbaikan, dan tindak lanjut yang harus dilakukan. Untuk mendukung keempat pilar tersebut, Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus mempertimbangkan aspek yang meliputi:

1. Sistem Manajemen Kinerja saat ini, salah satu faktor utama dari kegagalan berbagai sistem kinerja adalah karena perancangan Sistem Manajemen Kinerja yang dilakukan tidak kontekstual terhadap kebutuhan spesifik perusahaan dan tidak mengakomodasikan sistem yang saat ini sudah diterapkan di perusahaan. Kebanyakan perusahaan hanya mengadopsi secara mati semua pendekatan tersebut tanpa melakukan

proses adaptasi terhadap kebutuhan. Padahal salah satu kunci utama kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Kinerja terletak pada rasa kepemilikan terhadap sistem yang dibangun, perubahan budaya kerja, dan rancangan Sistem Manajemen Kinerja yang terintegrasi.

2. Laporan yang harus didukung oleh Sistem Manajemen Kinerja yang baru, hal ini harus sudah didefinisikan di awal perancangan. Laporan yang didukung oleh Sistem Manajemen Kinerja hendaknya dirancang sedemikian rupa sehingga dapat dikomunikasikan dengan segera dalam waktu *riil* dan dengan dukungan sistem terhubung, baik dari segi informasi kinerjanya maupun aspek pengambilan keputusannya.
3. Sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja, ini merupakan hal vital, karena dengan adanya gap yang cukup lebar antara manajemen puncak dan level operasional dalam hal pengetahuan dan pemikiran jangka panjang. Dalam proses sosialisasi, manajemen puncak harus mengecek pemahaman dari karyawan operasional di setiap periode tertentu mengenai adanya berbagai perubahan visi, misi, strategi maupun program kerja.
4. Analisis rasio manfaat terhadap biaya, diperlukan untuk menetapkan apakah Sistem Manajemen Kinerja yang baru secara keseluruhan akan memberikan manfaat yang signifikan.
5. Pelatihan-pelatihan yang diperlukan, untuk dapat merancang Sistem Manajemen Kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan maupun untuk menerapkannya, mengingat bahwa Sistem Manajemen

Kinerja pada hakikatnya merupakan bidang baru, terutama bagi banyak perusahaan di Indonesia.

6. Alokasi sumber daya, terutama berkaitan dengan siapa yang bertanggung jawab untuk mengukur, mengevaluasi, dan mendiagnosisnya serta mengambil keputusan untuk menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi.
7. *Display*. Mempublikasikan data tertentu ke depan publik dalam tingkat intern, terutama yang merangkum kinerja tim ataupun individu dalam perusahaan akan membantu meningkatkan motivasi diri dan menciptakan lingkungan yang suportif.

Setelah memahami aspek-aspek tersebut, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penerapan Sistem Manajemen Kinerja yang meliputi empat pilar utama yang tersebut di atas, yaitu:

1. Pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat keberhasilan suatu manajemen dalam mengelola aktivitasnya, seperti kaidah manajemen modern yang menyatakan bahwa: *“you cannot success if you cannot manage; you cannot manage what you cannot measure; you cannot measure what you cannot define”*.

Dalam kaidah tersebut hal yang mendasar dalam rangka bisa mencapai kesuksesan adalah adanya kemampuan untuk mengelola (kemampuan managerial). Kemampuan manajerial tersebut hanya dapat diaplikasikan terhadap hal-hal yang terukur, sedangkan proses pengukuran dapat dilakukan apabila kita mampu untuk mendefinisikan apa yang kita ukur

tersebut. Sehingga dapat disimpulkan beberapa kata kunci dalam kaidah tersebut :

1. Kapasitas untuk bisa mendefinisikan.
2. Kapasitas untuk bisa mengukur.

Kapasitas manusia untuk dapat mendefinisikan segala sesuatu merupakan potensi pertama yang telah diberikan Allah kepada manusia, dan kapasitas inilah salah satu sebab yang menjadikan malaikat “kalah tender” dengan manusia untuk menjadi khalifah di muka bumi ini. Kelebihan yang diberikan Allah kepada manusia dan tidak diberikan kepada makhluk lain bahkan malaikat adalah kemampuan untuk mendefinisikan, seperti terdapat pada firman Allah pada surat Al Baqarah ayat 31.

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي  
بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Artinya: “Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!” (QS Al Baqarah: 31).

Allah telah mengajarkan seluruh nama-nama sehingga manusia mampu mendefinisikan segala sesuatu yang terdapat dimuka bumi ini, ini merupakan karunia Allah kepada manusia dalam rangka tugasnya sebagai khalifah.

Dengan perhitungannya yang sangat teliti Allah telah menciptakan segala yang ada di alam semesta ini dalam ukuran-ukuran yang sudah ditentukan seperti firman Allah sebagai berikut:

إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ

Artinya: “Sesungguhnya Kami menciptakan segala sesuatu menurut ukuran”  
(QS Al Qamar:49)

Oleh karena itu terpenuhilah kapasitas dasar manusia untuk mengelola bumi ini dengan kemampuannya untuk mendefinisikan dan kemampuannya untuk dapat mengukur sehingga proses manajemen untuk memakmurkan alam semesta dapat dilakukan.

Untuk pengukuran kinerja tentu tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga aspek non-keuangan. Pengukuran kinerja ini tidak hanya diperlukan oleh perusahaan bisnis, perusahaan nonbisnis seperti perusahaan yang termasuk dalam sektor publik pun juga perlu melakukan pengukuran kinerja. Berikut beberapa alasan pengukuran kinerja sektor publik sangat penting untuk sebagai strategi untuk memperkuat daya kompetisi sektor publik (Robinson, 2002):

- a. Sebagai fasilitas pembelajaran untuk perbaikan layanan.
- b. Sebagai pembelajaran memperbaiki praktek manajemen.
- c. Sebagai alat pelaporan akuntabilitas dan transparansi.
- d. Sebagai alat ungkap sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dalam membangun suatu sistem pengukuran kinerja sektor publik ada beberapa prinsip umum yang dijadikan sebagai petunjuk, yaitu:

- a. Sistem pengukuran kinerja sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

- b. Alat ukur kinerja yang digunakan mampu mencerminkan secara akurat kinerja para manajer agen sektor publik yang sedang dievaluasi.
- c. Alat ukur kinerja yang digunakan berhubungan dengan penganggaran yang ada.
- d. Alat ukur kinerja yang digunakan dapat mendorong para manajer agen sektor publik untuk menyediakan target atas perencanaan aktivitas yang realistis.
- e. Frekuensi pelaporan kinerja terhadap manajer harus seimbang.

Karakteristik umum indikator kunci atas kinerja sektor publik adalah sebagai berikut (Harun, 2009):

- a. Relevan. Indikator yang ada harus memiliki hubungan yang jelas dengan tujuan yang menentukan hasil akhir yang hendak dicapai oleh suatu agen sektor publik.
- b. Kepatutan. Indikator yang disediakan harus dalam suatu bentuk yang mampu mengungkapkan bahwa agen sektor publik telah melaksanakan tugas atau aktivitas yang menjadi kewajibannya.
- c. Adanya sistem dokumentasi yang sistematis.
- d. Valid dan terpercaya.

Pada dasarnya hampir seluruh perusahaan sudah melakukan hal ini tetapi pengukuran kinerja tersebut sering kali hanya menjadi sebuah aktivitas rutin tanpa adanya penekanan untuk menindaklanjuti hasil pengukuran yang didapatkan. Hasil pengukuran kinerja pada dasarnya

hanya memberikan pandangan bahwa terdapat perbedaan kinerja yang dicapai dengan target yang diharapkan. Walaupun penjelasan yang ada sering kali masuk akal dan logis, penjelasan ini bersifat subyektif dan berdasarkan pada intuisi semata yang tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu diperlukan evaluasi kinerja.

1. Evaluasi kinerja. Hal ini merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati.
2. Diagnosis kinerja. Didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan sebab-sebab dari deviasi kinerja dan menemukan cara untuk mencapai kinerja yang ditargetkan.
3. Tindak lanjut. Terdapat dua aspek yang berbeda dalam tindakan perbaikan yang harus dilakukan, yaitu aspek teknis yang fokus biasanya ditujukan pada jangka pendek dan aspek strategis yang lebih berfokus pada pengambilan keputusan di level manajemen yang lebih tinggi dan untuk jangka panjang.

## **2.2.2 *Balanced Scorecard***

### **2.2.2.1 *Konsep Balanced Scorecard***

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 memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam

sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Yuwono, 2002).

*Balanced Scorecard* adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (finance) seperti menggunakan “*Balanced Sheet*” dan “*Income Statement*” atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya aspek keuangan (finance) saja yang menjadi tolok ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 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*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non



keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

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

*Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. 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.

*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.

Menurut Sony Yuwono, dkk (2002) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **2.2.2.2 Komponen *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan.

Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

Di dalam akuntansi Islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian, sebagaimana firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (QS. At Taubah: 119)

Selanjutnya Allah memperingatkan dari kesaksian pendusta sebagaimana dalam firman-Nya:

وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا ﴿٧٢﴾

Artinya: ”Dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya.” (QS. Al-Furqan:72)

Selama dalam pihak pelaksana perencanaan anggaran keuangan bersifat jujur, maka selama itu pula ia menjadi orang kepercayaan. Sehingga dalam pembuatan anggaran diharuskan amanah dalam semua informasi yang dipaparkannya (Hadi, 2010).

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. Growth (bertumbuh): tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
  - b. Substain (bertahan): tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
  - c. Harvest (menuai): Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.
2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Islam juga mengajarkan bahwa dalam melayani pelanggan sebaiknya selalu diciptakan kejujuran, karena kejujuran akan mendatangkan keberkahan bagi saudagar. Selalu diciptakan sikap tidak mencari keuntungan sebesar-besarnya (ta'awun). Misalnya dalam mengukur, menakar, dan menimbang semuanya ditegakkan dengan jujur dan tidak curang, apabila berjanji dan apabila diberi amanah ditunaikan dengan baik. Seperti dicantumkan dalam firman Allah SWT berikut ini:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحْلُوا شَعِيرِ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا  
 أَهْدَى وَلَا الْقَلْتِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن  
 رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ  
 أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى  
 الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
 اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang hadya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula)mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu Telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum Karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.” (QS. Al-Maidah:2)

Berkaitan dengan penyediaan layanan pelanggan, Islam telah mengatur bagaimana cara untuk menghasilkan layanan yang berkualitas bagi pelanggannya. Pencapaian kualitas layanan yang terbaik pada organisasi atau perusahaan memerlukan dasar bangunan manajemen Islam yang kokoh atau disebut juga "Total Islam Quality" (TIQ), di mana dasar bangunan tersebut bersumber dari Al-qur'an dan Hadist, dan dapat terbentuk jika ada instrumen-instrumen berikut (Fatkhayah, 2009):

- a. Harus didasari oleh kesabaran yang kuat.
- b. Komitmen jangka panjang.
- c. Perbaikan kualitas layanan terus menerus.
- d. Kerjasama dan hormat terhadap setiap orang.
- e. Pendidikan dan latihan.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- a. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
  - 1) Pangsa Pasar (*Market Share*). Pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
  - 2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*). Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui

besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*). Pengukuran ini menunjukkan tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam value proportion.

5) *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

b. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada Core value proportion didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

2) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.



3) *Image and reputation*, membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

Dalam proses bisnis internal, operasional perusahaan menjadi proses yang penting. Islam menekankan dalam berproduksi haruslah halal dan baik.

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا  
خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya : “Wahai manusia, makanlah dari (makanan) yang halal dan baik yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah setan. Sungguh setan itu musuh yang nyata bagimu”. (QS. Al Baqoroh 168).

Halal di sini bukan hanya dalam kaitannya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan, baik di sini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam (Hadi, 2010).

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- 2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Pelayanan Purna Jual

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

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Selain memerintahkan bekerja, Islam juga menuntun setiap muslim agar dalam bekerja di bidang apapun haruslah bersikap profesional, karena hal ini merupakan salah satu penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan.

Profesional dalam Islam dicirikan dalam dua hal berikut ini (Yusanto dalam Hadi, 2010):

##### a. Kafa'ah dan Amanah

Makna kafa'ah adalah cakap atau ahli dalam bidang yang dilakukan. Seorang sebaiknya bekerja sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan.

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَأْتِيَنَّكَ مِنْ شَجَرِهِ ط  
 إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ

الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿١٦﴾

Artinya : Salah seorang dari kedua (wanita) itu berkata: "Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada

kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.” (QS Al Qashash ayat 26)

Dari ayat diatas terdapat dua kriteria standar yang menjadi standar penilaian dalam memilih pegawai yaitu al quwwah (kekuatan) dan al amanah. Kekuatan memiliki arti yang luas, tergantung sesuai dengan jenis dan karakter suatu pekerjaan dan profesi. Kekuatan tersebut meliputi kemampuan intelektual dan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula.

#### b. Etos Kerja

Seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat. Dengan kata lain, harus dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim adalah seorang pekerja lebih (smart worker), mempunyai disiplin yang tinggi, produktif dan inovatif. Selain itu, Nabi Muhammad Saw. Sangat mencintai umatnya yang mau bekerja keras sebagaimana dalam hadits Bukhori 1377 yang artinya:

Dari Abu Hurairah RA. bahwasanya Rasulullah Saw bersabda “Demi Dzat yang jiwaku ada ditangan-Nya (Demi Allah), sungguh apabila salah satu di antara kalian mengambil seutas tali, kemudian mencari kayu bakar dan dipunggunya (untuk dijual), niscaya hal itu lebih baik dan mulia baginya daripada ia meminta-minta kepada orang lain, dengan resiko diberi maupun tidak diberi”.

Islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Dalam hadits tersebut diumpamakan pencari kayu yang giat memanggul kayunya yang

berat meskipun penghasilannya kecil ternyata lebih mulia daripada peminta-minta, yakni orang yang tidak mau bekerja keras (Hadi, 2010).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan (Kaplan & Norton, 2000), 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, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

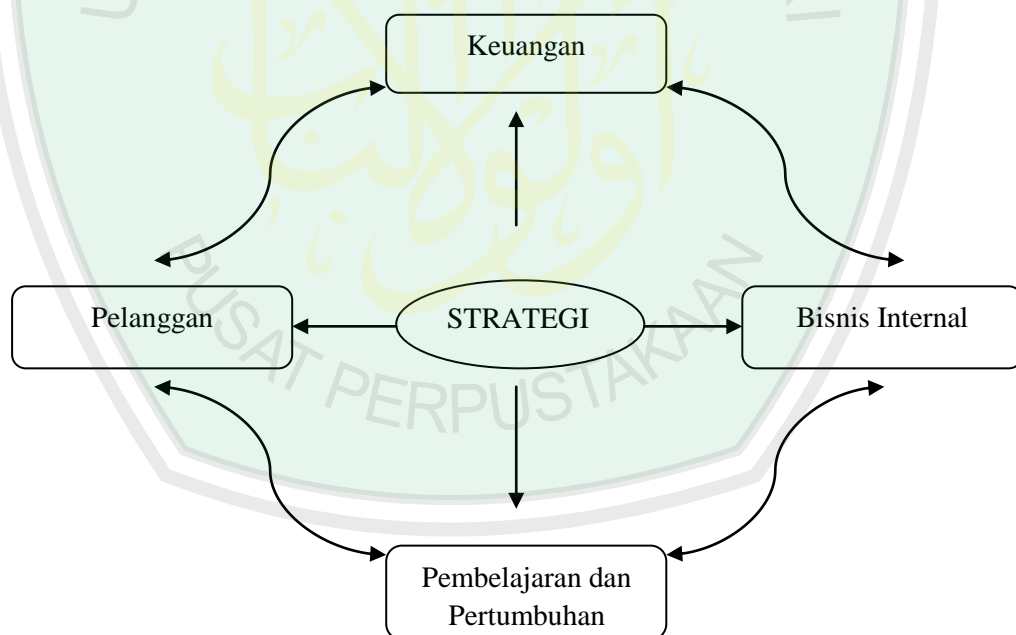
Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat

berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

- c. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

**Gambar 2.3** Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



### 2.2.2.3 Keunggulan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

### 1. Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan 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 manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

### 2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun 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.

### 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 *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Sedangkan menurut Gunawan (dalam Aurora, 2010), keunggulan *Balanced Scorecard*:

1. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis
2. Fokus terhadap tujuan perusahaan

Keunggulan *Balanced Scorecard* lainnya adalah:

1. Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
2. Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan.
3. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
4. Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi.



5. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* akan membantu dalam (Lasdi, 2002):

1. Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
2. Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.
3. Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

Dalam prakteknya penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda.

#### **2.2.2.4 Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard***

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat

keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam Balanced Scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.

Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

**Tabel 2.4**  
**Rating Scale**

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

Berikut tabel kriteria keseimbangan:

**Tabel 2.5**  
**Kriteria Keseimbangan**

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Score
Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan Perubahan Biaya	Pertumbuhan Biaya	Revenue Mix	1
		Penurunan Biaya	<i>Cycle effectiveness</i>	1
Perspektif Pelanggan	Brand Equity	Customer Acquisition	Bertambahnya pasien baru	1
	Meningkatnya	Customer	Depth of	1

	kualitas layanan pelanggan	Retention Customer Satisfaction	relationship Berkurangnya jumlah keluhan	1
Perspektif Bisnis Internal	Peningkatan kualitas proses layanan langganan	Jumlah penanganan keluhan	Semakin sedikitnya jumlah keluhan	1
		Peningkatan Pendapatan		1
		<i>Respon Times</i>		1
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatnya komitmen karyawan Meningkatnya kapabilitas karyawan	Retensi Karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	1
		Pelatihan karyawan		1
Total skor				10

Sumber: Mulyadi

### 2.3 Kerangka Konseptual

