

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1.1 TINJAUAN PUSTAKA

2.1.1 Landasan teori

2.1.1.1 kinerja dan penilaian kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Sawir (2001: 1) mengemukakan bahwa analisis kinerja keuangan adalah suatu aktivitas atau kegiatan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan serta mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkembang, membayar deviden dan menghindari kebangkrutan.

Adapun kinerja menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah

ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johny setyawan, 1999).

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997).

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, manajer 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 membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu

unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen (Heppy Julianto, 2000).

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah:

1. untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap perusahaan secara keseluruhan.
2. memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Untuk itu sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut:

1. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman perusahaan yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja perusahaan dan menggiring kinerja dalam tujuan utama perusahaan.
2. sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan utama.

2.1.1.3 Manfaat pengukuran kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*deduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran suatu perusahaan.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.1.4 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh customer-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik perusahaan itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota perusahaan mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.1.1.5 Konsep *Balance Scorecard*

Konsep *balance scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton, 1996 menyatakan bahwa Balanced scorecard terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh peronil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk

menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (lead indicator).

Selain itu, Balance Scorecard juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum Balance Scorecard diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) Balance Scorecard, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, tugas pokok dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan Balance Scorecard, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan

masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk kinerja pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui Balance Scorecard diharapkan bahwa pengukuran kinerja financial dan non financial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

2.1.1.6 Keunggulan *Balance Scorecard*

Balance Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balance Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur.

1. Komprehensif

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangkapanjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Balance Scorecard memotivasi karyawan untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategic yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, karyawan harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang menghasilkan value terbaik bagi pelanggan. Produk yang menghasilkan value bagi pelanggan harus dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh karyawan yang produktif dan berkomitmen. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipatganda dan oleh karena kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan nyata penyebabnya, karyawan dapat mengulangi sukses yang diperolehnya di lain kesempatan.

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balance Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnisintern, pembelajaran dan pertumbuhan, atau keuangan. Kekohorenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang

dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

Kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik (perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran) menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Kecepatan respon ini sangat diperlukan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu :

(1) financial returns yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses bisnis intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Empat sasaran strategik itu dipisahkan oleh dua garis keseimbangan yaitu garis vertical dan garis horizontal. Garis vertical digunakan untuk mengukur

keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*). Sedangkan garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people centric*).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balance Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.1.1.7 Tolak Ukur dalam Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan

dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

a. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan cash flow negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk growth stage menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk baru.

b. *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan

tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-stratei jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (Panen).

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Kaplan dan Norton (2004 : 44) telah mengemukakan bahwa untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai terdapat tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan sebuah strategi finansial perusahaan yaitu :

1. Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

2. Penghematan Biaya atau Peningkatan Produktivitas

Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu pada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan.

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen (Heppy Julianto, 2000).

Dalam Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*) perusahaan melakukan identifikasi dan segmen pasar yang dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan ukuran pelanggan diantaranya kepuasan, loyalitas, retensi,

akuisisi, dan profitabilitas. Dalam perspektif pelanggan Balanced Scorecard selain ingin memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan dalam perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000 : 58) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan yaitu kelompok inti (*Customer Core Measurement*) dan kelompok penunjang (*Customer Value Proposition*). Kelompok pertama atau kelompok inti adalah seperangkat indikasi pengukuran yang terdiri atas :

a. Pangsa Pasar (*market share*)

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh badan usaha.

b. Retensi Pelanggan (*customer retention*)

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan .

c. Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*)

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru

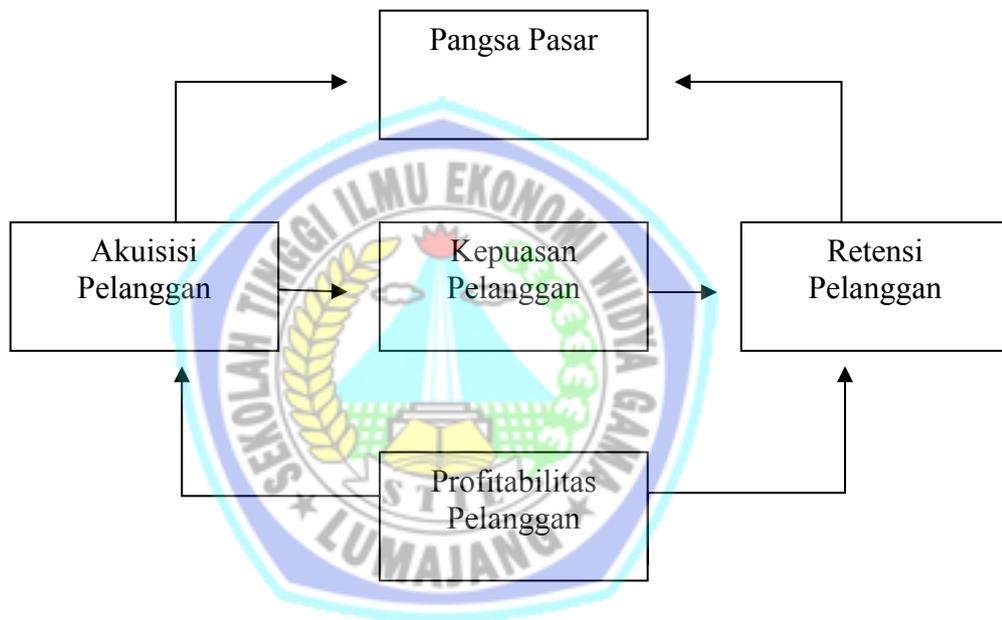
d. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*)

Mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan .

e. Profitabilitas Pelanggan (*customer profitabilitas*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada konsumen

Secara jelas kelima ukuran diatas, diilustrasikan pada gambar berikut :



Gambar 1. Kelompok Pengukur Inti

Sumber : Kaplan dan Norton (2000 : 60)

Kelompok pertama atau kelompok inti adalah seperangkat, merupakan pemicu kinerja yang menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut tersebut dibedakan dalam tiga kategori sebagai berikut :

a. Atribut produk atau jasa (*product / service attributes*), meliputi fungsi, harga dan kualitas dari produk jasa. Dalam hal ini preferensi konsumen bisa berbeda-beda, ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah .

b. Hubungan pelanggan (*customer relationship*), menyangkut perasaan pelanggan terhadap prases pembelian produk yang ditawarkan perusahaan yang dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

c. Citra dan reputasi (*image and reputation*), menggambarkan factor - faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan usaha membangun reputasi dan *image* ini dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang telah dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a. Inovasi.

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika

dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi.

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

Aktivitas penyampaian produk pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

d. Proses Layanan Purna jual / Hubungan baik.

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktifitas dalam tahapan ini antara lain, penanganan garansi, perbaikan penanganan atas barang rusak dan

dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong perusahaan agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996):

a. Karyawan.

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses

internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

b. Kemampuan Sistem Informasi.

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

c. Retensi Karyawan

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada karyawan yang berhenti yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi karyawan pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya karyawan .

2.1.1.8 Keutamaan Balanced Scorecard.

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan,2000).

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

2.1.2 Penelitian terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rosyati dan Hidayati (2004) dengan judul Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang). Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan selama periode lima tahun, yaitu tahun 1998 s/d 2002. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja PDAM kota Magelang yang diukur dengan konsep *balance scorecard*, di mana ada beberapa perspektif yang belum baik, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis telah dilakukan di beberapa organisasi bisnis dan publik dan memberikan hasil yang relevan memuaskan. Penelitian yang dilakukan di organisasi bisnis oleh Chandra Wijaya, dalam mengukur Kinerja BUMN "Studi Kasus pada PT (Persero) JIEP dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 1997. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa tingkat kesehatan PT (Persero) JIEP dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berada dalam kondisi baik dengan total skor 74, dengan rincian kinerja pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan saat itu berada dalam kondisi baik dengan total skor 22. Sedangkan kinerja proses bisnis internal perusahaan pada saat ini berada dalam kondisi baik dengan total skor 12 dan kinerja pelanggan berada dalam kondisi baik dengan total skor 11. Kinerja keuangan perusahaan berada pada kondisi sehat sekali dengan total skor 29. Bobot nilai, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan sebesar 164.57. Untuk lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, PT (Persero) JIEP harus lebih meningkatkan kinerja khususnya pada aspek tingkat kepuasan pegawai, peningkatan sistem informasi perusahaan, peningkatan layanan purna jual dan kualitas layanan perusahaan harus lebih ditingkatkan lagi khususnya penanganan banjir di lingkungan kawasan, keamanan, ketertiban, kebersihan dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja setiap aspeknya.

R. Abdul Haris dalam penelitiannya terhadap 64 BUMD di Jawa Timur menemukan bahwa kinerja BUMD tergolong baik, terutama perspektif keuangan yang seluruh indikatornya (pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, peningkatan laba dan pemanfaatan aktiva/ strategi investasi). Namun ditemukan pula adanya

beberapa perspektif yang perlu dibenahi yaitu: perspektif pelanggan yakni pencapaian kuantitas produksi serta pangsa pasar yang dimiliki, perspektif proses bisnis internal yakni jaringan hubungan dengan pemasok dan pengendalian kualitas, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni peningkatan kinerja dan pemenuhan kebutuhan karyawan

2.1.2 Kerangka pemikiran

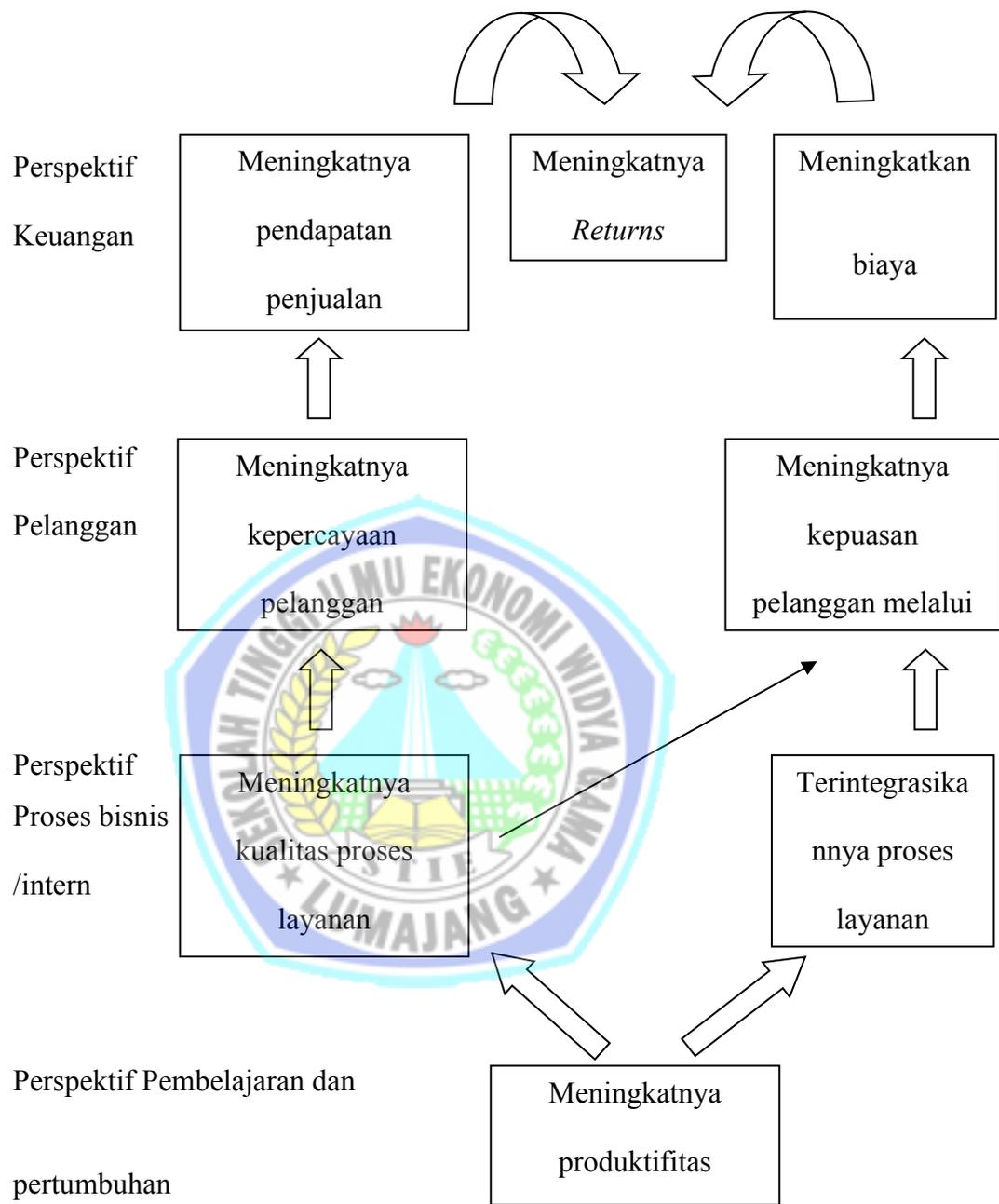
Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, Balanced Scorecard juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum Balanced Scorecard diimplementasikan, pada saat penyusunan (building) Balanced Scorecard, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, tugas pokok dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan Balanced Scorecard, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk kinerja pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Menurut Sugiyono (2009:88) apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri atau penelitian *deskriptif*, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :





Gambar 2. Kerangka pemikiran berlandaskan Balance Scorecard