

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

Dalam beberapa dekade terakhir, pengukuran kinerja telah menjadi suatu topik hangat dan telah menjadi saksi pembangunan berkelanjutan serta modifikasi oleh para akademisi dan para praktisi. Daya tarik dalam topik ini dipicu oleh peningkatan kecemasan dari ukuran keuangan yang digunakan dalam sistem manajemen kinerja, oleh karena itu, para peneliti telah berusaha untuk mencapai suatu pendekatan yang efektif dan efisien untuk mengukur kinerja. Ukuran-ukuran finansial dari kinerja dikritik oleh banyak penulis Singh dan Kumar dalam Al-Najjar dan Kalaf (2012) sebab: berorientasi jangka pendek, mempertimbangkan kinerja lampau, tidak konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, fokus pada aset-aset berwujud, kekurangan kemampuan memprediksi, dan tidak relevan untuk semua tingkatan-tingkatan dalam organisasi.

Pengukuran kinerja adalah proses dalam menentukan seberapa sukses suatu organisasi atau seseorang dalam mencapai tujuan-tujuannya . Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Dimana kita dapat mengetahui bahwa pengukuran kinerja perusahaan selama ini lebih banyak menitikberatkan pada perspektif keuangan untuk menilai keberhasilan, dan kelangsungan hidup perusahaan tidak memadai lagi, dikarenakan karena begitu banyak perubahan pada kondisi eksternal yang terjadi

Menurut Anderson dan Clancy dalam Yuwono dkk.(2002), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plants; it also identifies where manager may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dari pengukuran kinerja tersebut, menurut Gaspersz (2005). Manfaat pengukuran kinerja adalah:

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 (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* (BSC)

2.2.1 Konsep BSC

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya (Kaplan dan Norton, 1996). Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996), kata “*balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

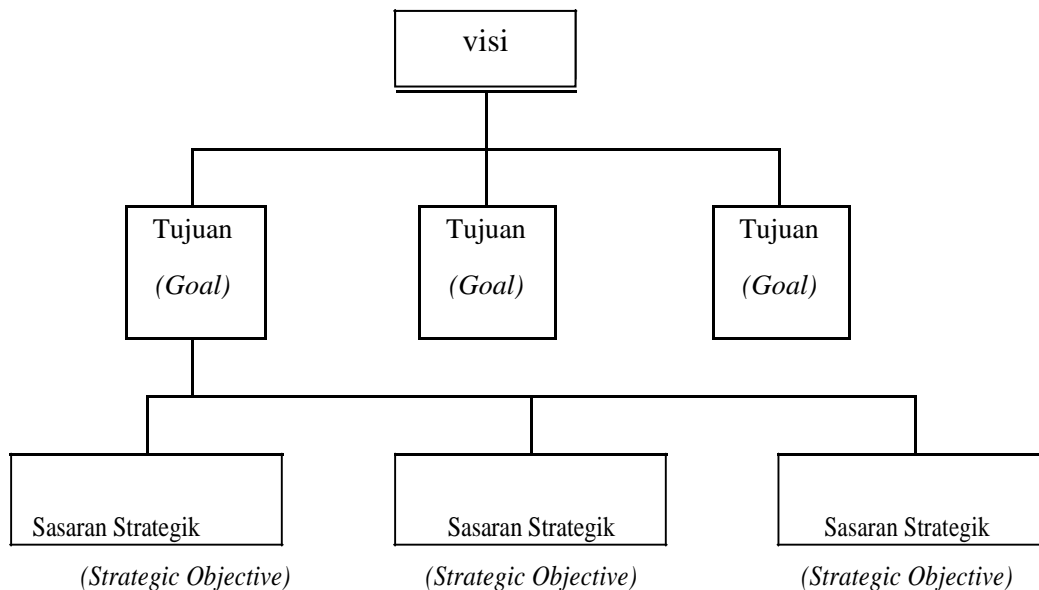
1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi (Campbell dkk. 2002) dalam Imelda R. H. N, JAK, 2004). BSC dikembangkan oleh professor-profesor dari *Harvard University* Fakultas Bisnis yaitu David P. Norton dan Bob Kaplan tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari yang berjudul “*measures that drive performance*” tentang konsep BSC.

BSC merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga BSC merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh pegawai tentang apa yang

menjadi kunci penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Sebagai sarana komunikasi misi dan strategi, BSC memuat suatu pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.



Gambar 2.1

Penjabaran Visi Ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategi

Sumber: Mulyadi dan Setyawan 2002.

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu model pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan strategis dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berupa *scorecard-scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Saat ini banyak organisasi yang telah memiliki system pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran financial dan ukuran non-financial tetapi mereka hanya menggunakannya sebagai *feedback* dan control operasi

jangka pendek. Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* sebagai model pengukuran kinerja mempunyai beberapa keunggulan antara lain :

1. Komprehensif yaitu *Balanced Scorecard* tidak hanya mencakup perspektif keuangan saja, tetapi juga mencakup perspektif yang lain, yaitu : perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan
2. Koheren yaitu adanya hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis setiap perspektif
3. Seimbang yaitu adanya keseimbangan antara ukuran financial dan non-finansial, *lag measure* dan *lead measure*, pengukuran jangka panjang, dan pengukuran jangka pendek, dan pengukuran internal dan eksternal.
4. Terukur yaitu tujuan strategis di tiap perspektif, baik perspektif keuangan, maupun perspektif non-keuangan ditentukan ukurannya

Tujuan utama *Balanced Scorecard* tidak hanya ditekankan sebagai kumpulan dari pengukuran financial dan non-finansial tetapi juga harus merupakan kumpulan dari pengukuran financial dan non-finansial tetapi juga harus merupakan transformasi dari strategi dan tujuan organisasi. Adapun ruang lingkup tiap perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut

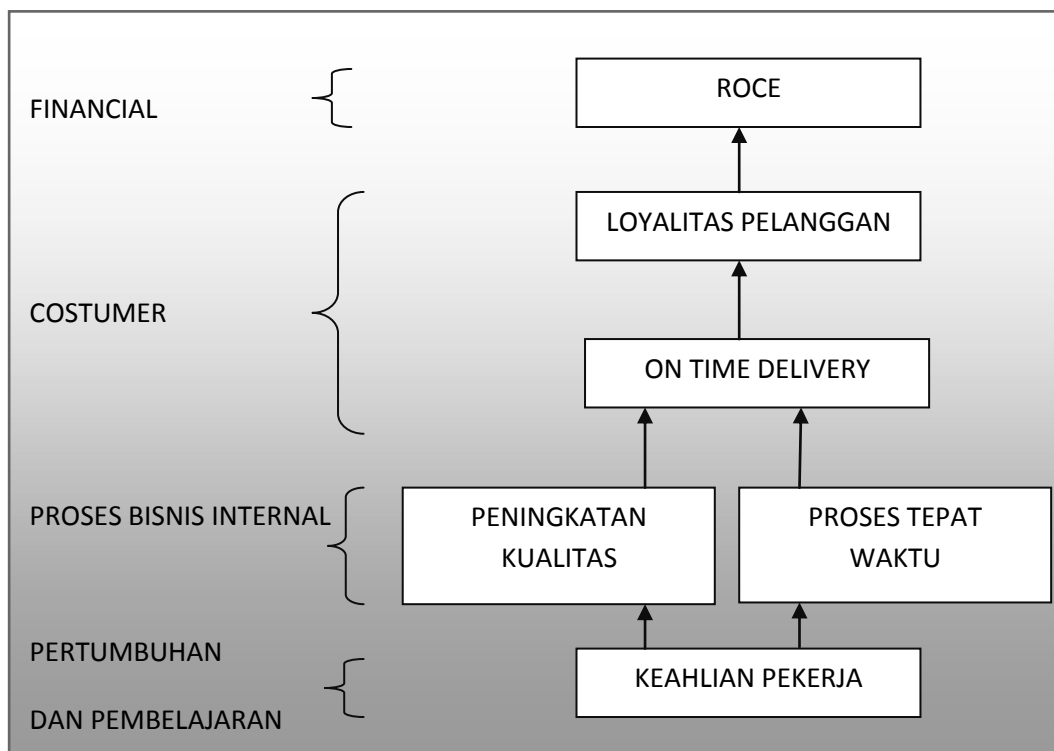
2.2.2 Strategy Map (Peta Strategi)

Perusahaan memerlukan sebuah alternatif *strategy* agar peningkatan kinerja dapat terlaksana secara strategis. Dalam hal ini mencoba membahas peran *strategy map* sebagai suatu bentuk aplikasi peningkatan kinerja. *Strategy map* sendiri adalah sebuah diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan *key performance index* (KPI) (Toswari,2014). Dengan menggunakan *strategy map* bisa di lihat dengan jelas keterkaitan antar visi, misi organisasi. *Strategy map* dibuat dengan menghubungkan *strategic objective* organisasi secara eksplisit dengan masing-masing KPI yang dikelompokkan dalam ke empat perspektif *balance scorecard* (*financial, customer, internal business process* dan *Learning & growth*).

Kaplan menyatakan ada 5 prinsip dalam membuat strategy map, yaitu:

1. Strategy balances contradictory forces.
2. Strategy is based on a differentiated customer value proposition.
3. Value is created through internal business processes.
4. Strategy consists of simultaneous, complementary themes.
5. Strategic alignment determines the value of intangible assets.

Strategy map mempunyai kemampuan untuk mewujudkan suatu sistem tentang pemetaan transform kedalam peta untuk memberikan pemahaman yang lebih baik dari pelanggan, kompetisi, iklan, dan faktor penting lainnya untuk misi keputusan penting dan memvisualisasikan bisnis hari ini dan masa depan pada skala lokal atau nasional. Perspektif performance dalam arti “keseimbangan” sebagai kartu catatan merujuk kepada pengakuan bahwa untuk mencapai sesuatu, organisasi selau melihat kinerja dan perlu juga dilihat dari sudut pandang yang berbeda.



Gambar 2.6

**Strategi map Setiap Perspektif Dalam Metode
*Balanced Scorecard***

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996

2.2.3 Konsep Persepektif Dalam Balance Scorecard

2.2.3.1 Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000) sebagai berikut :

1. Peningkatan *costumer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*) dan juga meningkatnya Nett Profit Margin
2. Peningkatan produk dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*)
3. Peningkatan Return on asset, sebagai pedoman pengembalian jangka panjang. dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Di dalam *balanced scorecard* , pengukuran financial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran financial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu : bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), dimana dalam siklus tersebut mempunyai tujuan financial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal

dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Secara keseluruhan tujuan financial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan dipasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini tujuan financial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai) yaitu di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Tabel 2.1
Mengukur Tema Keuangan Strategis

		Tema Strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/ Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> o Tingkat pertumbuhan penjualan segmen o Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan Baru 	Pendapatan/ Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> o Investasi (persentase penjualan) o Riset dan Pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	<ul style="list-style-type: none"> o Pangsa pelanggan dan Sasaran o Penjualan silang o Persentase pendapatan dari aplikasi baru o Profitabilitas lini pelanggan dan produk 	<ul style="list-style-type: none"> o Biaya perusahaan vs Competitor o Tingkat penghematan Biaya o Beban tak langsung (persentase penjualan) 	<ul style="list-style-type: none"> o Rasio modal kerja o ROCE kategori aktiva kunci o Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	<ul style="list-style-type: none"> o Profitabilitas lini pelanggan dan produk o Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan 	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	<ul style="list-style-type: none"> o Pengembalian (<i>payback</i>) o <i>Throughput</i>

Sumber: Kaplan dan Norton 1996

2.2.3.2 Perspektif Pelanggan

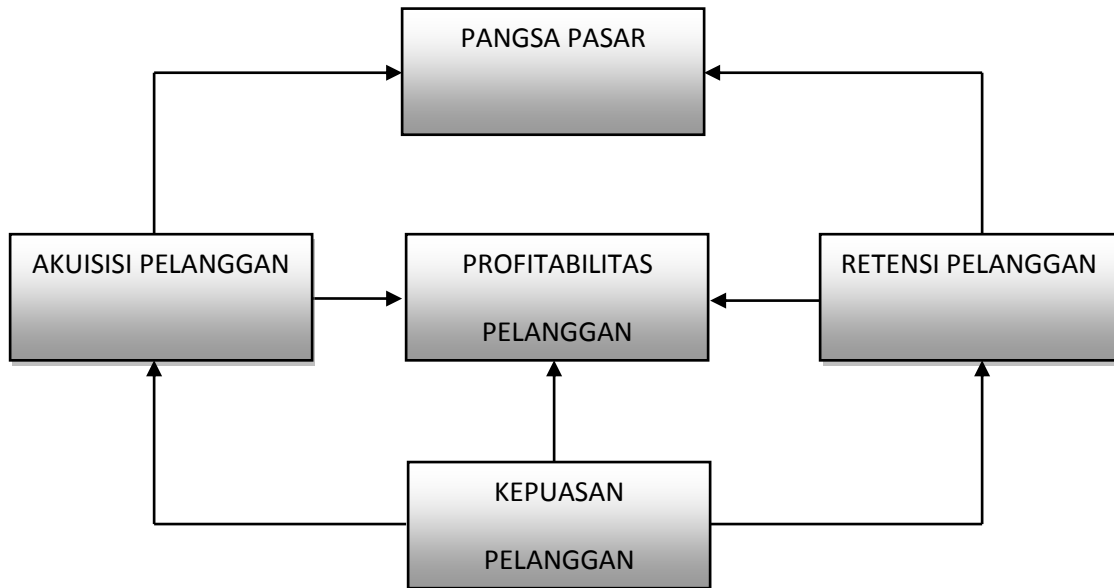
Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Oleh Kaplan dan Norton (1996), perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Lasdi (JWMA,2002), dalam BSC terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

Lima tolak ukur pada kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari:

- a. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Yang meliputi complain servis dan juga kmlplain produk
- b. Retensi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
- c. Akuisisi pelanggan (pelanggan baru) , yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.



Gambar 2.2
Ukuran Utama Persepektif Pelanggan

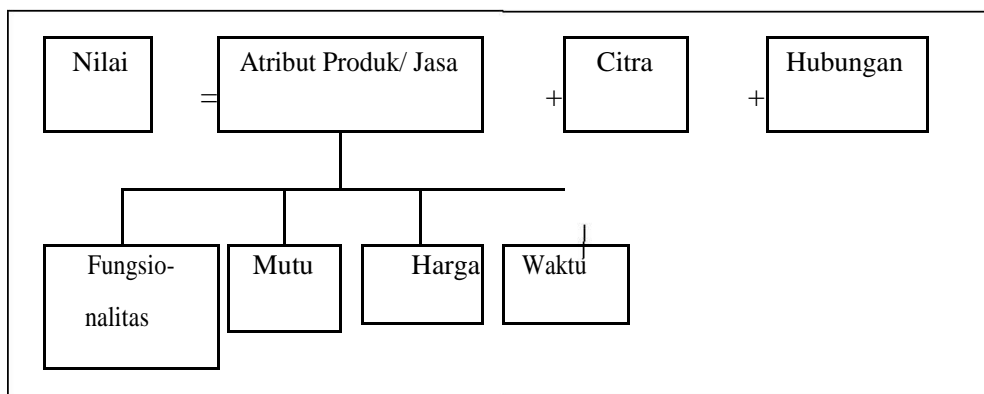
Sumber: Kaplan dan Norton 1996.

2) Kelompok Pengukuran Nilai Konsumen

Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pasar perusahaan melalui produk dan jasa tersebut. Kelompok ini juga merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*drivers*) dari kelompok pengukuran inti konsumen. Proporsi nilai ini berbeda pada tiap tahap industri dan tiap segmen pasar, namun secara garis besar komponen-komponennya dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- a) Atribut produk/ jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Dalam hal ini, preferensi pelanggan dapat berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian dengan tepat waktu, dan harga yang murah. Dilain pihak, ada konsumen yang membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut tertentu dari produk yang dibelinya. Tolak ukur atribut produk adalah:

1. Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
 2. Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
 3. Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
 4. Mutu, peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan.
 5. Kemampuan (skill) sumber daya manusia.
 6. Tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.
- b) Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c) Image dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen. Image dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.



Gambar 2.3
Proposisi Nilai Pelanggan

Sumber: Kaplan dan Norton 1996

2.3.2.3 Persepektif Proses Bisnis internal

Pada persepektif bisnis internal, manager dan perusahaan melakukan identifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan *customer* dan *shareholders* (Kaplan dan Norton, 2000). Oleh karena itu perumusan tujuan dan ukuran pada persepektif ini dilakukan setelah perusahaan melakukan perumusan tujuan dan ukuran pada persepektif *Customer* dan financial.

Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

a. Perkembangan Inovasi

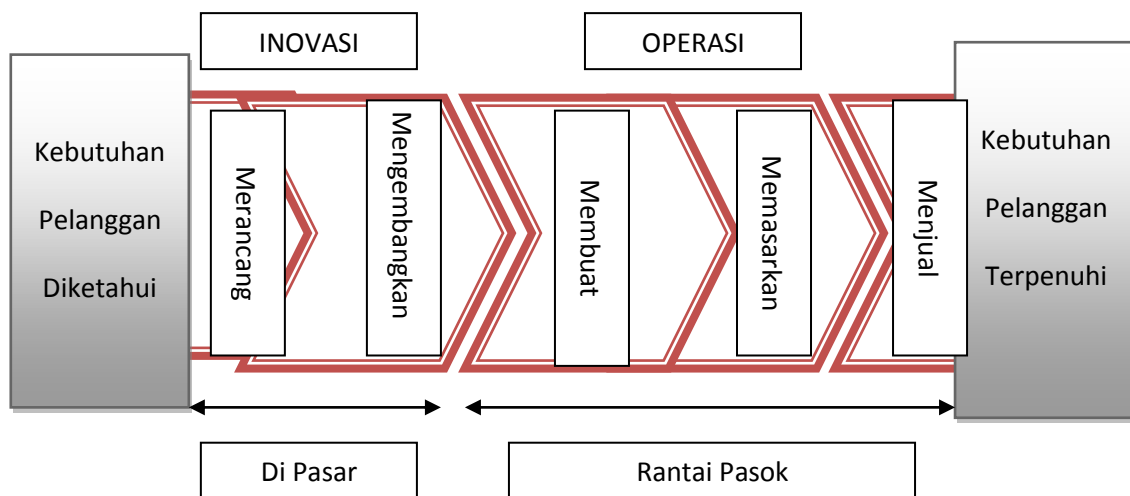
merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Proses inovasi terdiri dari dua bagian. Bagian pertama, perusahaan melakukan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi customer, serta tingkat harga produk yang menjadi sasaran. Kemudian pada bagian kedua perusahaan melakukan perancangan dan pengembangan produk.

b. Proses Operasi (menurunkan cacat)

merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, memperbaiki proses operasi sehingga produk cacat dapat diminimalisir.

c. Efisiensi Inventory

merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.



Gambar 2.4

Rantai Nilai Persepektif Bisnis Internal

Sumber: Kaplan dan Norton 1996.

2.3.2.4 Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah menyediakan infrastuktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama. Hasil dan pengukuran kinerja perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar, sistim dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu : meningkatkan kemampuan sistim dan tehnologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Menurut Kplan dan Norton (2000) dalam Sipayung (JMB. 2009) Terdapat tiga kategori utama untuk Perspektif pembelajaran pertumbuhan yaitu :

1. Kapabilitas Pekerja

Adalah merupakan bagian kontribusi pekerjaan pada perusahaan. Ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen terhadap kapabilitas pekerja yaitu :

a. Kepuasan Pekerja

Merupakan pra kondisi untuk meningkatkan produktifitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsure yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah :

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses untuk mendapatkan informasi
- Dorongan untuk bekerja kreatif dengan menggunakan inisiatif
- Tingkat dukungan dari atasan
- Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

b. Retensi Pekerja

Adalah untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitifitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Hal ini diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas Pekerja

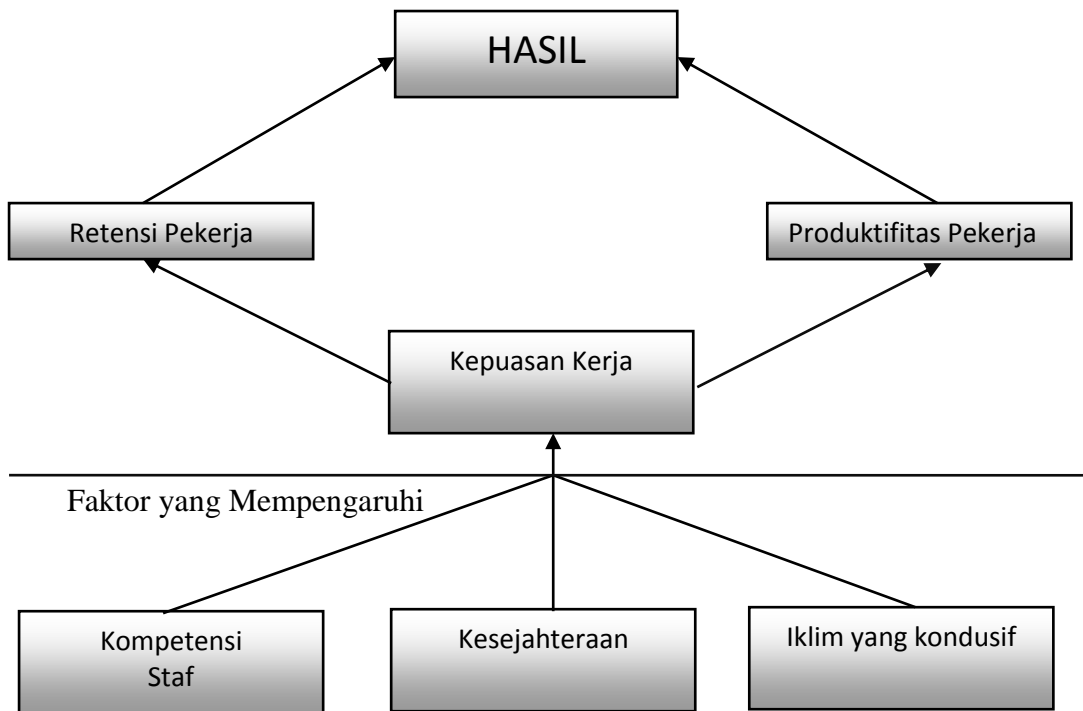
Merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerjayang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan tidak bisa hanya bergantung kapabilitas pekerja saja. Kapabilitas pekerja yang tinggi memang dapat mencapai tujuan customer dan proses internal. Namun untuk mencapai kinerja yang efektif pekerja harus memperoleh informasi yang tepat dan akurat mengenai hubungan antara perusahaan dengan customer.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Meskipun perusahaan memiliki kapabilitas pekerja dan sistem informasi yang tinggi namun tidak akan memberikan kontribusi bagi perusahaan jika pekerja tidak termotivasi dan diberdayakan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus menciptakan iklim yang kondusif yang mendorong timbulnya inisiatif dari tiap pekerja.



Gambar 2.5

Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Kaplan dan Norton 1996.

2.2.4 Hubungan Balanced Scorecard Dengan Visi, Misi dan Strategi

Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif dan tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu :

a. *Cause and relationships* (Hubungan Sebab–Akibat)

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab– akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan dan ukuran dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab- akibat harus meliputi keempat perspektif *Balanced Scorecard*. *ROCE* (*return on capital employed*) merupakan pengukuran dalam perspektif keuangan, faktor pendorongnya bisa dikarenakan pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang adasaat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas kepada pelanggan yang diharapkan tersebut. Oleh karena itu loyalitas termasuk dalam bagian perspektif pelanggan yang diharapkan dapat menjadi sesuatu yang mempunyai pengaruh kuat terhadap *ROCE*.

Loyalitas pelanggan diperoleh jika perusahaan mampu mempertahankan ketepatan waktu dalam penyerahan pesanan kepada pelanggan. Usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah perusahaan harus mampu memperpendek siklus produk dan meningkatkan kualitas dari produknya melalui proses bisnis *internal*. Proses bisnis *internal* dapat dilakukan dengan cara melakukan pelatihan dan perbaikan keahlian para pekerja operasional, hal ini berkaitan dengan proses perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Oleh karenanya, *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik pula. *Balanced Scorecard* harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab–akibat diantara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *Balanced Scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

2.3 *Analytic Hierarchy Proses* (AHP)

Analytic Hierarchy Proses (AHP) merupakan suatu konsep tentang pengukuran. AHP digunakan untuk menghasilkan skala rasio dari perbandingan berpasangan dalam suatu struktur hirarki multilevel (saaty,1993). AHP memberikan suatu metode untuk mengorganisasi informasi dan pertimbangan (judgement) yang dipakai dalam pengambilan keputusan. Metode ini merefleksikan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis sebagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita yang intuitif.

Metode AHP memiliki beberapa kelebihan antara lain:

- Mampu memodelkan sistem dengan atribut yang tidak terukur dengan besaran fisis.
- Memberi kerangka bagi partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan dan mampu menangani realita yang tidak terstruktur dengan cara kompromi
- Memasukkan logika dan intuisi dalam menganalisis dengan metode ini
- Hampir tidak terbatas masalah yang dapat diselesaikan dengan metode ini
- Memungkinkan untuk melakukan perencanaan ke depan atau sebaliknya menjabarkan masa depan yang ingin dicapai di masa ini.

Adapun beberapa kelemahan dari metode AHP ini diantaranya :

- Dalam penerapannya harus melibatkan individu-individu yang benar-benar paham tentang masalah yang ingin dicapai pemecahannya.
- Menuntut orang lain untuk mengangggap gagasan, pertimbangan serta factor yang diterima orang lain sebagai aspek esensial masalah, jadi sangat sulit jika terjadi perbedaan pandangan yang sangat menyolok
- Untuk melakukan perbaikan keputusan, walaupun kecil maka harus dimulai lagi dari tahap awal dan memakan waktu yang relatif lama.

2.3.1 Skala AHP

Skala fundamental yang terdapat dalam AHP digunakan untuk mempresentasikan kekuatan penilaian mengenai dominasi dari suatu pilihan terhadap pilihan lain dalam satu kriteria tertentu. Elemen yang terdominasi memiliki nilai kebalikan dari elemen yang mendominasi. Sebagai contoh, jika suatu elemen mendominasi elemen lain sebesar x , maka elemen yang terdominasi tersebut memiliki nilai x^{-1} terhadap elemen yang mendominasi. Hal ini menyebabkan $x \cdot x^{-1} = x^{-1} = 1$ skala fundamental yang digunakan dalam AHP :

Derajat Kepentingan	Definisi
1	Dua elemen sama pentingnya terhadap tujuan
2	Antara sama penting moderat pentingnya
3	Elemen yg satu moderat pentingnya disbanding yang lain
4	Antara moderat pentingnya dan kuat pentingnya
5	Elemen yang satu kuat pentingnya disbanding yang lain
6	Antara kuat pentingnya dan sangat kuat pentingnya
7	Elemen yang satu sangat kuat pentingnya banding yang lain
8	Antara sangat kuat pentingnya dan extrim pentingnya
9	Elemen yang satu extrim pentingnya disbanding yang lain

2.3.2 Rasio Konsistensi

Konsistensi merupakan dasar untuk membenarkan intitusi, penginderaan pikiran dan perasaan. AHP mengukur konsistensi *judgement* dengan menghitung rasio konsistensi. Rasio konsistensi (CR) harus lebih kecil dari 10 %. Jika lebih besar dari 10 % berarti penilaian yang telah dilakukan random dan perlu diperbaiki. Teknik pembobotan tiap elemen adalah teori tentang matriks tentang nilai *eigen vector*. Jika telah diperoleh nilai – nilai eigen maksimum dari sebuah matriks, maka eigen vektornya menunjukkan bobot setiap elemen matriks. Bobot yang diperoleh ini merupakan nilai prioritas elemen–elemen tersebut terhadap kriteria diatasnya.

$$\text{Index konsistensi} = C1 = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1)$$

$$\text{Rasio konsistensi} = CR = C1/R1$$

Dimana :

CR =Rasio konsistensi

CI = Indeks Konsistensi

RI = Indeks Random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R1	0.00	0.00	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

2.4 Scoring System dan Traffic Light System

Scoring system dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator kinerja. Sebelum dilakukan peningkatan dilakukan penentuan jenis skor terlebih dahulu. Adapun 3 macam skor yang dikenakan pada KPI adalah sebagai berikut :

1. Lower is better

Karakteristik kualitas ini meliputi pengukuran dimana semakin rendah nilainya (mendekati angka nol) kualitasnya lebih baik.

2. Large is the better

Karakteristik kualitas ini meliputi pengukuran dimana semakin besar nilainya kualitasnya lebih baik.

Sedangkan untuk *Traffic light system* berhubungan erat dengan scoring system. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *Traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut :

1. Warna hijau

Achievement dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.

2. Warna kuning

Achievement dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilainya sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.

3. Warna merah

Achievement dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera

2.5 Penelitian yang relevan

1. Subeni , Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balance Scorecard* di PT. Putra Rackindo Sejahtera. Menghasilkan sebuah analisa pembobotan 4 persepektif *Balance Scorecard* yang diketahui persepektif keuangan memiliki bobot paling besar yaitu 0,647, persepektif pelanggan memiliki bobot 0,218 dan proses bisnis internal memiliki bobot 0,099,serta persepektif pembelajaran dan

pertumbuhan memiliki bobot 0,037. Dari hasil diatas kinerja perusahaan pada tahun 2007 mendapat nilai cukup baik, sebesar 1,821 dan mengalami penurunan pada 2008 sebesar 1,539.

2. Sarifah , analisis kinerja perusahann dengan metode Balance scorecard (studi kasus PT. Buana Tirta Gresik). Menghasilkan analisa pembobotan 4 persepektif Balanced Scorecard diketahui persepektif keuangan memiliki bobot yang paling besar yaitu 0.597, perspektif pelanggan memiliki bobot 0.227, perspektif proses bisnis internal memiliki bobot 0.088, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 0.088. Penilaian kinerja perusahaan diambil dari data hasil perhitungan 4 perspektif yang dibedakan dalam 3 kriteria yaitu kurang, cukup, baik. Pengukuran kinerja PT. Yang sesuai dengan rancangan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2003 adalah cukup baik dengan nilai kinerja adalah sebesar 2.381. Pada tahun 2004 adalah cukup baik dengan nilai kinerja adalah sebesar 2.539 dan pada tahun 2005 adalah cukup baik dengan nilai kinerja adalah sebesar 2.521.

3. Yudi Hardianto dkk. Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode BSC (studi kasus pada PT.Semen Gresik) yang menghasilkan sebuah aplikasi untuk Menganalisis data sebuah perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan.

4. Mochamad Kharis, Rancangan Sistem Kinerja Perusahaan Terintegrasi Berbasis *Balanced Scorecard Method* dan *Malcom Bridge Criteria*. Penelitian ini mengintegrasikan antara *Balanced Scorecard Method* dan *Malcolm Bridge Criteria* dengan cara Melakukan Comparison study unruk mengidentifikasi *gap analysis* dan mencari *aligment consept* sehingga dapat tersusun secara efektif

