BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka menguraiakan teori dan bahan penelitian yang akan dijadikan landasan dann kerangka berfikir untuk melakukan kegiatan penelitian yaitu tugas akhir.

2.1Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indicator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak..Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Pengertian kinerja menurut Junaedi (2002: 380-381) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat danmeng ukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

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

Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur, itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentkan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategu untuk mewujudkan sasaran tersebut. Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007: 419) adalah “Penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian

organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya". Dengan demikian dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem agar menghasilkan kinerja yang sejalan dengan visi dan misi yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Amstrong (1998: 16 - 17) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*Personal Factors*), berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*), berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*), berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*), berkaitan dengan sistem/metoda kerja yang ada dalam fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*consectual/situational factors*), berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki karyawan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

2.1.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

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

1. Menentukan strategi

   Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas.

2. Menentukan pengukuran strategi

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

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

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

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

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

Pengukuran kinerja membantu manajemen dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Sistem pengukuran kinerja ini biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaopran periodik yang mengidentifikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Manfaat sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi & Setyawan (1999: 212-225) adalah

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi 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.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Sejarah dan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang pertama kali dikemukakan oleh David P. Norton sebagai CEO Nolan Norton dan Robert S. Kaplan sebagaikonsultan akademis dalam sebuah proyek penelitian yang berlangsung dalam satu tahun yang melibatkan berbagai perusahaan. Setiap wakil dari perusahaan-perusahaan tersebut mengadakan pertemuan tiap dua bulan sekali pada tahun 1990 dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja perusahaan yang baru. Penelitian ini dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja perusahaan yang ada saat ini terutama yang didasarkan pada ukuran kinerja keuangan tidak membantu perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis masa depan.

2.2.2 Perkembangan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2009: 4-8), pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya fokus perhatian hanya dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan *customers, produktivitas, dan cost effectivitnessprocess* yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan customers.

Hal ini disebabkan ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi berjangka pendek, maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerjajangka pendek. Pada tahun 1990 Nolan Norton Insitute, bagian riset kantor akuntan publik KMPG di USA 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.

2.2.3 Definisi dan Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Atkinson, et al dalam buku Sony Yuwono, et al (2007: 8), *Balanced Scorecar*dadalah "*A measurement and management system that views a business unit's performancefrom four perspectives:financial, customer, internal business process, and learning andgrowth*", yang berarti pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan empatperspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran danpertumbuhan. Menurut Mulyadi (2001: 3), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu

Balanced (berimbang) : menunjukan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. *Scorecard* (kartu skor) : kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan.

Menurut Hansen dan Mowen dalam buku Amin Widjaja Tunggal (2009: 2), *Balanced Scorecard* adalah "*A responsibility accounting system objectives and measures for fou r different perspective: the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective*".

Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif itu dapat dirumuskan ke dalam Balanced Scorecard, karena Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan yang merupakan indikator pengukur kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat (Mulyadi, 2001: 7).

2.2.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk mencatat hasil kerja kinerja keuangan sekaligus membantu kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan. Menyajikan keseimbangan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk sistem ukuran kinerja strategik yang mencakup empat perspektif sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 2000: 52).

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran finansial sangatpenting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan konstribusi atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan.Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. *Balanced Scorecard* membaginya menjadi tiga tahap, yaitu (SonyYuwono, et al, 2007: 31)

a) *Growth* (Pertumbuhan)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

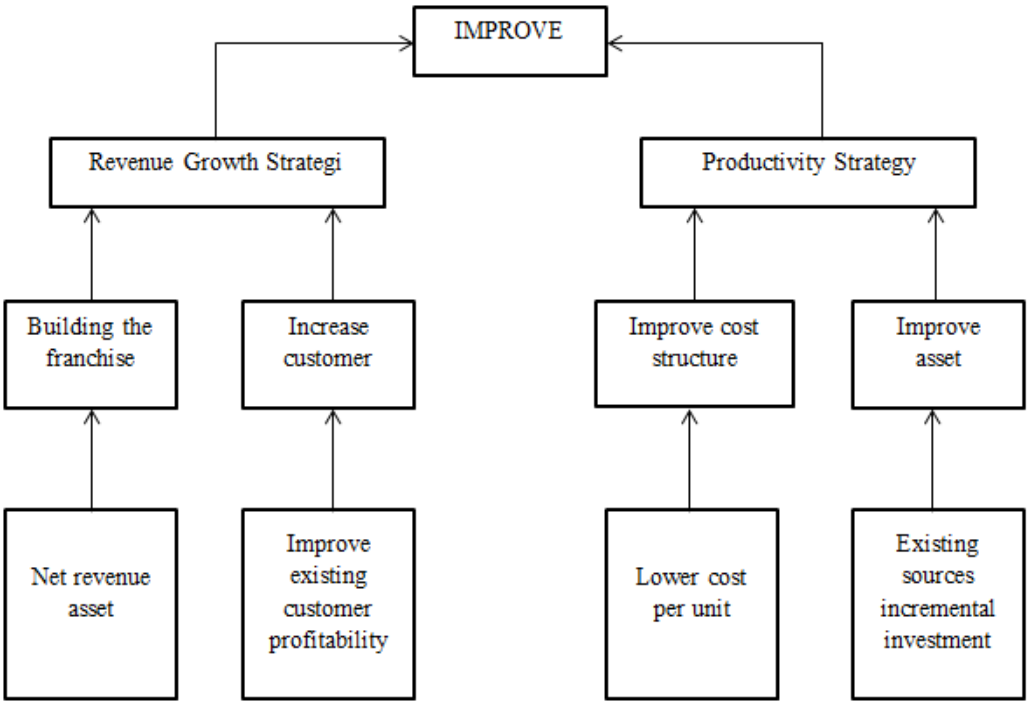
b) *Sustain* (Bertahan)

Tahapan kedua, di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) *Harvest* (Kedewasaan)

Tahapan ketiga, di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi pada tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur

adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.



Gambar 2.1Penerapan Strategi Kinerja Keuangan dalam Perusahaan.

Sumber Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif ini, Menurut Kaplan & Norton (2000 : 150) ada dua kelompok pengukuran perspektif pelanggan yaitu :

1) *Care Measurement Group* (Kelompok Pengukuran Inti), dimana terdapat lima tolak ukur yaitu :

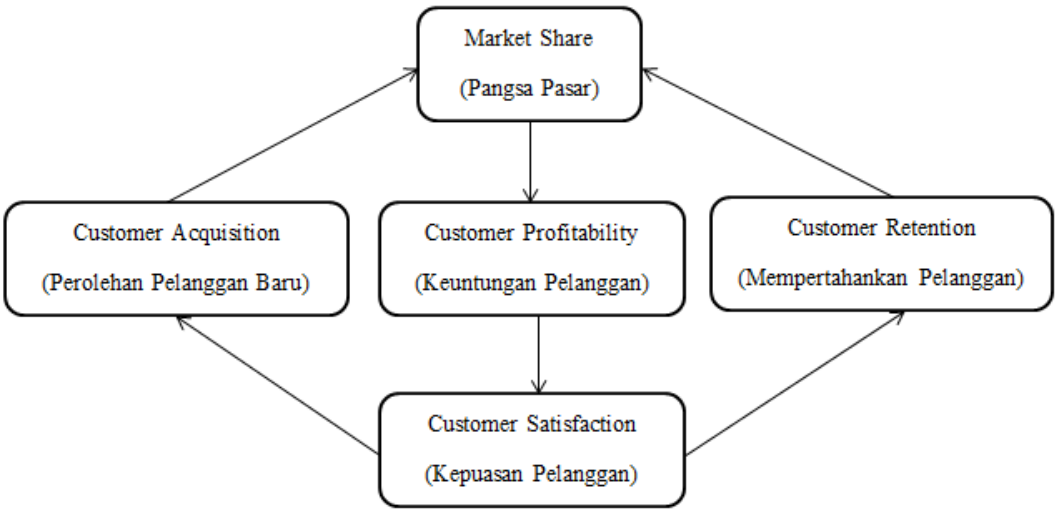
a) *Market Share* (Pangsa Pasar), Yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b) *Customer Retention* (Pertumbuhan/Mempertahankan Pelanggan), Yaitu mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan.

c) *Customer Acquisition* (Menarik/Perolehan Pelanggan Baru), Yaitu mengukur di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan baru dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

d) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan), Yaitu mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, seperti survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

e) *Customer Profitabilitas* (Keuntungan Pelanggan), Yaitu mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.



Gambar 2.2 *Core Measurement Group*.

Sumber Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000

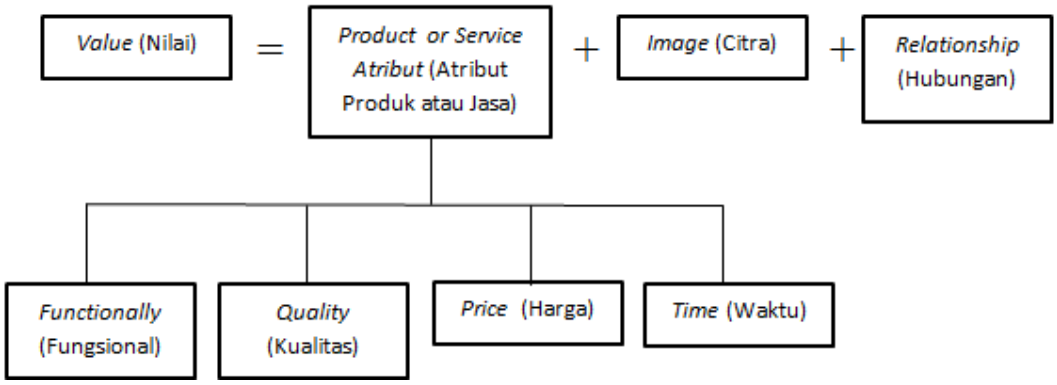
2) *Customer Value Proposition* (Proporsi Nilai Pelanggan), yaitu menggambarkan *Performance Driver*(Pemicu Kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan. Dibagi menjadi tiga kategori yaitu :

a) *Product or Service Atributes* (Atribut Produk atau Jasa), yaitu mencangkup fungsi dari produk atau jasa, harga dan mutunya atau kualitasnya. Dalam hal ini penilaian konsumen/pelanggan berbeda-beda, ada yang mengutamakan fungsi produk, ada yang mementingkat ketepatan waktu pengiriman dengan harga murah, dan ada yang menginginkan produk dengan harga yang mahal.

b) *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), yaitu mencangkup pengiriman produk atau jasa kepada konsumen/pelanggan yang meliputi dimensi waktu dan respon konsumen/pelanggan serta perasaan konsumen/pelanggan saat membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) *Image and Reputation* (Reputasi dan Citra), yaitu menggambarkan faktor –faktor *intangible*(tidak berwujud) yang dapat membuat konsumen/pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.

Ketiga kaetegori diatas dapat dilihat dengan jelas pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.3 *Customer Value Proposition* (Proporsi Nilai Pelanggan).

Sumber Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Menurut Kaplan & Norton (2000) *Balanced Scorecard* membaginya dalam tiga model dari proses bisnis utama, yaitu :

a) Proses Inovasi

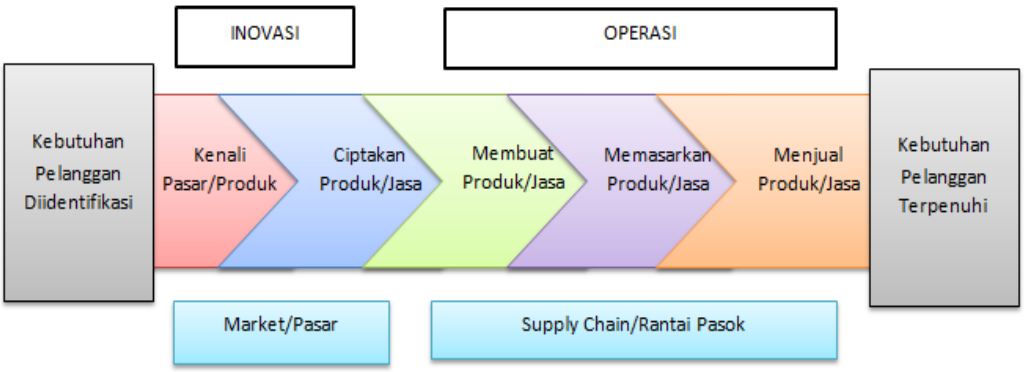
Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama, perusahaan melakukan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi konsumen/pelanggan, serta tingkat harga produk. Bagian kedua, perusahaan melakukan perancangan dan pengembangan produk.

b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

c) Layanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya: penanganan garansi dan perbaikan; penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan; serta pemprosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan.



Gambar 2.4 Perpektif Bisnis Internal Model Rantai Nilai Generik.

Sumber Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000

.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muchammad Ichsan (2007: 39-43), mengemukakan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi knowledge-worker, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem,

dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaranmeliputi pula proses "mentoring dan tutoring", seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat tiga kategori utama untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu :

1. Kapabilitas Pekerja

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

   1.a. Kepuasan pekerja

   Merupakan pra kondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan pelayanan pada konsumen.

   1.b. Retensi pekerja

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

   1.c. Produktivitas pekerja

   Merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian yang tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja

dengan jumlah pekerjaan yang seharusnya menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

   Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan tidak bisa hanya bergantung kapabilitas pekerja saja. Namun untuk mencapai kinerja yang efektif 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 memeberikan 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.

2.2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2009: 15-19).

a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian, dan usaha personel difokuskan ke perspektif nonkeungan – perspektif

yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

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

b) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Dengan demikian, nilai keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, di mana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lainnya.

c) Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun, dalam pendekatan *Balanced Scorecard* ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujutan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.

2.2.6 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Masalah – masalah berikut ini dapat mengurangi manfaat dari balanced scorecard. Masalah – masalah tersebut adalah :

1. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil nonkeuangan.tidak adanya aminan bahwa tingkat keungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang nonkeuangan.
2. Adanya fiksasi terhadap hal – hal finansial.
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan.
4. Ukuran – ukurannya tidak diperbarui.
5. Pengukuran terlalu banyak atau berlebihan.
6. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

2.2.7 Hubungan *Balanced Scorecard*Dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang dapat mengimplementasikan strategi yang dimiliki ke dalam pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab perusahaan tersebut telah mampu mensinergikan tujuan dan targetnya sesuai dengan visi & misi yang telah dibuat. Menurut Dadang Dally (2010 : 55 – 56) terdapat tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* terhubung dengan strategi, yaitu :

1. *Cause and Effect Relationship Strategy* adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *Cause and Effect,* pengembangan *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh unit bisnis strategis dalam hubungan *Cause and Effect.*

2. *Performance Drivers*, sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh unit bisnis strategis.

3. *Lingkage to Financials,* semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

2.3 *Analytic Hirarcky Process* (AHP)

Menurut Saaty (1993) AHP digunakan untuk menghasilkan skala rasio dari perbandingan berpasangan dalam suatu struktur hirarki multilevel. Metode AHP merefleksikan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan lalu mensintesiskan sebagai sutu pertimbangan. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuesi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.

2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.

3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Metode *Analytic Hirarcky Process*memiliki tiga prinsip dasar yaitu :

1. Dekomposisi

   Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif.

Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen.

2. *Comparative Judgments* (Perbandingan Penilaian)

   Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka.

3. Sintesa Prioritas

   Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria.

2.3.1 Kelebihan Metode AHP

Selain terdapat tiga prinsip AHP, metode ini memiliki kelebihan yaitu :

1) Kesatuan (*Unity*). AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2) Kompleksitas (*Complexity*). AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3) Saling ketergantungan (*Inter Dependence*). AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4) Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*)**.** AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen

sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

5) Pengukuran (*Measurement*).AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

6) Konsistensi (*Consistency*).AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

7) Sintesis (*Synthesis*).AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.

8) Trade Off.AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih altenatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

9) Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*).AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

10) Pengulangan Proses (*Process Repetition*).AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

2.3.2 Skala Perbandingan Berpasangan AHP

Konsep dasar *Analytic Hirarcky Process*(AHP) adalah penggunaan matriks *pairwise comparison* (matriks perbandingan berpasangan) untuk menghasilkan bobot relative antar kriteria maupun alternative. Metode "*pairwise comparison*" AHP mempunyai kegunaan untuk memecahkan masalah yang diteliti multi obyek dan multi kriteria yang berdasar pada perbandingan preferensi dari tiap elemen dalam hierarki. Menurut Saaty (1986) suatu kriteria akan dibandingkan dengan kriteria lainnya dalam hal seberapa penting terhadap pencapaian tujuan di atasnya. Skala dasar perbandingan berpasangan menurut saaty (1986) yaitu :

Tabel 2.1 Skala Dasar Perbandingan Berpasangan.

Tingkat Kepentinga n	Definisi	Keterangan
1	Sama Pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya.
7	Sangat Penting	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya.
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada keyakinan tertinggi.
2,4,6,8	Nilai Tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian di antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan.

Sumber Saaty, 1986

Penilaian dalam membandingkan antara satu kriteria dengan kriteria yang lain adalah bebas satu sama lain, dan hal ini dapat mengarah pada ketidak konsistensian. Saaty (1990) telah membuktikan bahwa *indeks* konsistensi dari *matrik* ber *ordo n* dapat diperoleh dengan rumus :

CI =

Dimana :

CI = *Consistency Index* (Indeks Konsistensi)

λmaks = Nilai *eigen* terbesar dari matrik berordo n

Nilai *eigen* terbesar didapat dengan menjumlahkan hasil perkalian jumlah kolom dengan *eigen* vector. Batas ketidak konsistensian di ukur dengan menggunakan rasio konsistensi (CR). Nilai ini bergantung pada ordo matrik n.Rasio konsistensi dapat dirumuskan :

CR =

Dimana :

CR = *Consistency Ratio* (Rasio Konsistensi)

RI = *Index random* (nilai pembangkit random)

Bila nilai CR lebih kecil dari 10%, ketidak konsistensian pendapat masih dianggap dapat diterima.

Tabel 2.2 *Index random* (nilai pembangkit random).

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1.41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Sumber Saaty, 1990

2.4 *Scorring Systen* dan *Traffic Light System*

2.4.1 *Scorring System*

Scorring System adalah sebuah nilai pencapaian yang telah ditetapakan untuk setiap indikator. Ada dua skor yang dikenakan pada KPI adalah :

1. *Large is the better*

   Karakteristik kualitas ini meliputi pengukuran dimana semakin besar suatu nilai maka semakin baik.

2. *Small is the better*

   Karakteristik kualitas ini meliputi pengukuran dimana semakin kecil suatu nilai maka semakin baik.

2.4.2 *Traffic Light System*

Berfungsi untuk sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikkan atau tidak. Indikator *traffic light system* ini dibedakan menjadi 3 warna yaitu :

1. Warna merah

Pencapaian atau prestasi dari suatu indikator kinerja benar – benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikkan dengan segera.

2. Warna kuning

Pencapaian atau prestasi dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilainya sudah mendekati target yang telah ditetapkan,

jadi pihak manajemen harus berhati – hati dengan berbagai macam kemungkinan.

3. Warna hijau

Pencapaian atau prestasi dari suatu indikator kinerja sudah mencapai target yang telah ditetapkan.

2.5 Penelitian Sebelumnya

1. Hilmi Himmawan, SKRIPSI, Universitas Muhammadiyah Gresik, (2015) Analisis Kinerja Perusahaan Kayu Lapis PT. Kurnia Baru Gresik Menggunakan Balanced Scorecard. Tingkat kepentingan tiap perspektif, yang pertama perspektif keuangan sebesar 0.377, yang kedua pespektif pelanggan sebesar 0.256, yang ketiga perspektif bisnis internal sebesar 0.188, dan yang keempat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0.179. kinerja perusahaan tahun 2011 mendapat nilai 2.355799, pada tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 2.273575, dan pada tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi 2.283523.
2. Ilham Kharisi, SKRIPSI, Universitas Muhammadiyah Gresik, (2015) Pengukuran Kinerja PT. Samudera Indoraya Perkasa dengan Metode Balanced Scorecard. Tingkat kepentingan tiap perspektif, yang pertama perspektif keuangan sebesar 0.245, yang kedua pespektif pelanggan sebesar 0.222, yang ketiga perspektif bisnis internal sebesar 0.207, dan yang keempat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0.327. Nili kinerja perusahaan tahun 2013 sebesar 1.901 sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 0.072 yaitu dengan nilai 1.829.
3. Ni Putu Yessy Christina dan I Putu Sudana, E-Jurnal Akutansi Universitas Udayana, (2013) Penialaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Hasil Perspektif keuangan PT Adhi Karya (Persero) Tbk akan menggunakan tolok ukur ROE, karena ROE dapat menggambarkan kepentingan investor. Oleh karena ROE yang dimiliki PT Adhi Karya (Persero) Tbk mengalami peningkatan

sebesar 8.39% dari 13.95% pada tahun 2010 menjadi 22.34% pada tahun 2011. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya penghargaan yang diterima oleh perusahaan yaitu pada tahun 2010, PT Adhi Karya (Persero) Tbk tetap mempertahankan penghargaan yang diraih dari tahun sebelumnya dan berhasil memperoleh 5 (lima) penghargaan baru pada tahun 2011.Selanjutnya pada perspektif bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya inovasi dan paten yang dimiliki oleh perusahaan. PT Adhi Karya (Persero) Tbk telah berhasil menerapkan sistem perkerasan jalan beton pracetak yang diberi gaya pratekan.Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah kemampuan karyawan (*employee capabilities*) yang diukur dengan banyaknya pendidikan, pelatihan serta sertifikasi yang diberikan dan jumlah karyawan yang menerima pembelajaran tersebut. Jumlah karyawan yang mengikuti pendidikan, pelatihan dan sertifikasi menurun sebanyak 160 orang, yaitu 914 orang pada tahun 2010 dan 754 orang pada tahun 2011.