

SKRIPSI

**ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA (STUDI
KASUS PADA RUMAH SAKIT IBNU SINA)**

AFANDI



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA (STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT IBNU SINA)

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

**AFANDI
A311 08 006**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA (STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT IBNU SINA)

Disusun dan Diajukan Oleh:

**AFANDI
A 311 08 006**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Januari 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. M. Ishak Amsari, M. Si, Ak.
NIP. 19551117 198703 1 001

Dra. Hj. Nurleni, M. Si, Ak
NIP. 19590818 198702 001

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE, M. Si
NIP. 19630515 199203 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : AFANDI
NIM : A311 08 006
Jurusan : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA (STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT IBNU SINA)

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU. No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Januari 2013

Yang membuat pernyataan,

AFANDI

PRAKATA

Puji syukur panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselsaikannya skripsi ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Bapak Drs. M. Ishak Amsari, M. Si, Ak. dan Ibu Dra. Hj. Nurleni, M. Si, Ak sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terika kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Dr. Cahyono Kaelan sebagai Wadir Pendidikan dan SDM pada Rumah Sakit Ibnu Sina atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di instansi beliau. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada ayah dan ibu beserta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasehat dan motivasi yang diberikan selama penlitian skripsi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, Januari 2013

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERYATAAN KEASLIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian.....	4
1.4 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Pengertian Perusahaan.....	7
2.1.1 Pengertian Perusahaan Jasa.....	7
2.1.2 Pengertian Rumah Sakit.....	8
2.2 Pengukuran Kinerja.....	9
2.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	10
2.3 Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	11

2.3.2	Sejarah, dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.3	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja	14
2.3.4	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.4.1	Perspektif Keuangan	17
2.3.4.2	Perspektif Pelanggan	19
2.3.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	22
2.3.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
2.3.5	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	25
BAB III METODE PENELITIAN.....		29
3.1	Lokasi Penelitian	29
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.3	Jenis dan Sumber Data	30
3.3.1	Jenis Data	30
3.3.2	Sumber Data	30
3.4	Variabel Penelitian dan Definisi operasional.....	31
3.5	Pengujian Instrument Penelitian	35
3.6	Uji Kualitas Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		39
4.1	Pengukuran Kinerja Dari 4 (Empat) Perspektif.....	39
4.1.1	Perspektif Keuangan	39
4.1.2	Perspektif Pelanggan	45
4.1.3	Perspektif Bisnis Internal.....	51
4.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	55
4.2	<i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Ibnu Sina	63
BAB V PENUTUP		65
5.1	Kesimpulan.....	65
5.2	Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....		67
LAMPIRAN		69

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Rasio Laba Rumah Sakit Ibnu Sina	40
4.2 Rasio <i>Return On Equity</i> (ROE) Rumah Sakit Ibnu Sina	41
4.3 Rasio <i>Return On Asset</i> (ROA) Rumah Sakit Ibnu Sina	42
4.4 Rasio <i>Total Asset Turnover</i> (TATO) Rumah Sakit Ibnu Sina.....	43
4.5 Rasio Total Biaya Rumah Sakit Ibnu Sina	44
4.6 Data Kuisisioner Tingkat Kepuasan <i>Customer</i> Rumah Sakit Ibnu Sina	49
4.7 Data Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan Rumah Sakit Ibnu Sina	58
4.8 Data Kuisisioner Tingkat Pembelajaran Karyawan Rumah Sakit Ibnu Sina	61
4.9 Rangkuman Hasil Pengukuran Rumah Sakit Ibnu Sina.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2 Perspektif Pelanggan: tolak ukur utama.....	22
2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal–Model Rantai Nilai Generik.....	23

Daftar lampiran

Lampiran 1 Neraca Perbandingan Per 31 Desember 2011,2010 dan 2009

Lampiran 2 Laporan Laba Rugi Perbandingan Periode 1 Januari Sampai 31
Desember 2011,2010,dan 2009

Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian

Lampiran 4 Data Kuisisioner Penelitian

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pada hakikatnya merupakan organisasi yang melaksanakan kegiatan rutinnya bagi kepentingan semua *stakeholders* seperti: pemegang saham, kreditur, karyawan, pemerintah, dan pelanggan. Implikasinya perusahaan harus terus mencermati visi dan dampak dari setiap aktivitas yang dijalankan bagi setiap *stakeholders*. Kendati untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas yang pasti dasarnya membutuhkan perencanaan strategis agar entitas bisa tetap eksis dan mampu unggul dalam persaingan. Perencanaan strategis menjadi kian penting mengingat lingkungan persaingan bisnis makin ketat. Dengan strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis yang ada. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan operasional yang baik, diperlukan suatu mekanisme perusahaan sehingga sasaran strategis beserta target yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian atau pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada

perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan hanya diukur dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha perusahaan lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan perusahaan untuk mengabaikan kinerja *non-keuangan*, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost-effectiveness*, proses yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk atau jasa bagi kepuasan pelanggan. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek, maka pengukuran kinerja yang berfokus keuangan mengakibatkan perusahaan lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Pengembangan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan komponen aspek keuangan tetapi memperhatikan juga aspek *non-keuangan*. Sistem pengukuran ini dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja ini dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard merupakan suatu alat untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam suatu pengukuran kinerja yang menyeluruh dan menghasilkan suatu kerangka sistem manajemen dan pengukuran strategis. Sebagai suatu metode pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sebuah sistem pengendalian tetapi *Balanced Scorecard* merupakan

suatu metode yang harus digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran. Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan atas 4 perspektif, yaitu: (a) keuangan, (b) pelanggan, (c) proses bisnis internal, (d) pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan *Contemporary Management Tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Alasan peneliti memilih judul ini adalah selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan hanya memperhatikan aspek keuangan, sebagai akibatnya fokus perhatian lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, ukuran kinerja perusahaan diperluas ke perspektif *non-keuangan* seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/*intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Terdapat tiga tipe perusahaan yang bergerak di berbagai unit usaha. Pertama, perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang kegiatan utamanya adalah mengelola bahan baku menjadi barang jadi dan kemudian perusahaan tersebut menjual barang jadi. Kedua adalah perusahaan dagang yaitu perusahaan yang kegiatan utamanya adalah membeli barang jadi dan menjualnya kembali tanpa melakukan pengolahan. Ketiga, perusahaan jasa yang merupakan perusahaan yang kegiatannya menjual jasa.

Sehubungan dengan ketiga tipe perusahaan, maka penulis mencoba melakukan penelitian pada Rumah Sakit Ibnu Sina yang terletak di jalan Urip

Sumoharjo Km 5 No 264 Kota Makassar. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina jika diukur dengan menggunakan pendekatan BSC. Maka peneliti akan menuangkannya di dalam sebuah karya tulis ilmiah yang berbentuk skripsi dengan judul: **“Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja”(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja pada perusahaan umumnya menggunakan ukuran keuangan. Pengukuran berdasarkan indikator keuangan ini belum dapat mewakili penilaian kinerja perusahaan, sehingga perlu diterapkan tolak ukur baru yang lebih obyektif dan komprehensif yaitu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang merupakan alternatif pengukuran kinerja yang lebih akurat karena pengukurannya dilihat dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehubungan dengan uraian tersebut, maka permasalahan yang diangkat penyusun adalah

“Bagaimana pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Ibnu Sina dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

- 1) Memberikan gambaran sejauh mana *Balanced Scorecard* dapat diterapkan sebagai alat ukur dan dilaksanakan pada perusahaan untuk pengendalian strategi perusahaan dalam rangka keseimbangan antara kinerja keuangan dan *non-keuangan*, seperti mutu, ukuran pelayanan jasa, inovasi, produktivitas proses

bisnis internal, pengembangan keahlian dan moral karyawan.

- 2) Memberikan informasi dari empat perspektif sebagai hasil pengukuran kinerja, sehingga dapat melihat gambaran kinerja serta efektivitas perusahaan secara komprehensif.

b. Manfaat Penelitian

- 1) Bagi penulis, menambah wawasan dan pengetahuan dengan menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan serta mendalami teori-teori yang ada untuk diterapkan didalam dunia nyata.
- 2) Bagi rumah sakit, sebagai masukan dan bahan perkembangan bagi perusahaan dalam penetapan strategi, karena informasi yang didapat adalah informasi yang komprehensif membantu para manajer memahami aspek-aspek yang ada secara luas.
- 3) Bagi dunia pendidikan, sebagai bahan kajian dan studi banding bagi seluruh pihak yang memerlukan di masa akan datang.

1.4 Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam skripsi penelitian ini dibagi dalam tiga bab dan dalam tiap bab dibagi dalam sub-sub bab. Adapun rincian masing-masing bab adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematik penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan mengenai pengertian

perusahaan, pengertian perusahaan jasa, pengertian rumah sakit, pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, definisi *Balanced Scorecard*, sejarah dan perkembangan *Balanced Scorecard*, perspektif *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai lokasi penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, variabel penelitian, definisi operasional, pengujian instrument penelitian, uji kualitas data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas analisa pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu analisa data atas prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, serta prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan, dan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Perusahaan

Perusahaan didefinisikan sebagai suatu unit organisasi yang menggunakan berbagai faktor-faktor produksi dan menghasilkan barang dan jasa untuk dijual kepada rumah tangga, perusahaan lain atau pemerintah dengan berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*) (Pracoyo dkk, 2006: 143). Menurut Luis dkk (2005: 54) suatu entitas yang menghasilkan produk atau jasa yang memberikan nilai tambah kepada pelanggannya. Selain menghasilkan suatu produk atau jasa, suatu unit bisnis biasanya memiliki segmentasi pasar yang tertentu pula.

2.1.1 Pengertian Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa adalah perusahaan yang kegiatan utamanya memproduksi produk tidak berwujud dengan tujuan mencari laba (Alam, 2007: 197). Menurut Ahman dkk (2006: 133) perusahaan jasa adalah perusahaan yang kegiatan utamanya memberikan pelayanan atau menjual jasa dengan tujuan mencari laba. Perusahaan jasa pada umumnya berubah – ubah, maksudnya jasa tidak dapat di standarisasikan karena sangat bergantung pada selera, waktu, tempat, dan karakteristik konsumen. Perusahaan jasa tetap memerlukan barang berwujud fisik dalam proses kegiatannya, seperti perlengkapan kantor, peralatan kantor, gedung, kendaraan, dan tanah.

Adapun ciri - ciri perusahaan jasa yang membedakannya dengan perusahaan jenis lain sebagai berikut (Ahman dkk, 2006: 134):

- a. Perusahaan jasa tidak menawarkan produk yang jelas wujudnya. Perusahaan jasa pada hakikatnya tidak menjual produk yang berwujud. Jasa adalah sesuatu yang tidak bisa dilihat bentuk fisiknya, namun dapat dirasakan manfaatnya.
- b. Sulit untuk mengukur standar harga, pada jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan jasa. Harga yang mungkin dikenakan oleh suatu perusahaan jasa sebenarnya, tidaklah mutlak mahal atau murahnya harga suatu jasa tergantung pada tingkat kepuasan konsumen yang menikmati jasa tersebut.

2.1.2 Pengertian Rumah Sakit

Rumah sakit adalah suatu lembaga komunitas yang merupakan instrumen masyarakat, berfokus untuk mengkoordinasi dan menghantarkan pelayanan penderita pada komunitasnya (Siregar, 2003: 8). Berdasarkan hal tersebut, rumah sakit dapat dipandang sebagai suatu struktur terorganisasi yang menggabungkan semua profesi kesehatan, fasilitas diagnostik dan perbekalan serta fasilitas fisik ke dalam suatu sistem terkoordinasi untuk penghantaran pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Dulu rumah sakit dianggap hanya sebagai suatu tempat penderita yang langsung ditangani, sekarang ini rumah sakit dianggap sebagai suatu lembaga yang giat memperluas layanannya kepada penderita di mana pun lokasinya. Misalnya rumah sakit memberikan layanannya kepada penderita rawat tinggal dan ambulatori di dalam rumah sakit itu sendiri, klinik, ruang gawat darurat, pusat pelayanan darurat, praktik dokter di rumah sakit, pelayanan dalam puskesmas, klinik komunitas, dan dalam fasilitas

pelayanan yang diperluas seperti rumah rawatan (*nursing home*), serta di rumah penderita yang memerlukan layanan perawatan kesehatan.

Terkait dengan era globalisasi perdagangan antarnegara sekarang ini, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era ini, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan *Balanced Scorecard* (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

2.2 Pengukuran Kinerja

Menghadapi era globalisasi dan kompetensi yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan kinerjanya dengan seoptimal mungkin. Perusahaan selain dituntut jeli dalam memilih strategi, juga harus jeli dalam melaksanakan pengukuran kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut, pemilihan ukuran kinerja yang tepat yang berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis adalah sangat penting dan menentukan bagi suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran untuk hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan strategi perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang tetap menjadi salah satu hal penentu yang memajukan perusahaan untuk bersaing.

Menurut Robbins dalam Rai (2008: 40) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Di lain pihak, Ahyua dalam Rai (2008: 40) menjelaskan

"Performance is the way of job or task is done by an individual, a group of an organization". "(Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas)". Menurut Mangkunegara (2005: 47) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat di simpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas organisasi.

2.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch *et al* dalam Yuwono (2002: 29) 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 memberikan 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 (*reduction of waste*).

2.3 Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Pearce *et al* (2008: 254) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. Menurut Fahmi (2010: 209) *Balanced Scorecard* merupakan “suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang”. Sedangkan menurut Tunggal (2002: 1) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi.

2.3.2 Sejarah, dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Dalam manajemen tradisional, pencapaian visi organisasi sebagai *Wealth Creating Institution* diukur dengan hanya menggunakan ukuran keuangan, dimana ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi. Kenyataan inilah yang menyebabkan terciptanya *Balanced Scorecard*. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute* bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh Norton, menyepakati tentang studi pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para

eksekutif ke kinerja keuangan dan non-keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992) (Kaplan and Norton dalam Yuwono, 2002: 3). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa datang diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu (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 mencatat skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa akan datang. Strategi yang hendak diwujudkan personel dimasa akan datang dibandingkan dengan kinerja yang sesungguhnya melalui kartu skor. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu: keuangan dan *non-keuangan*, jangka pendek dan jangka panjang, *intern and ekstern*. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa yang akan datang, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan pencapaian kinerja keuangan dan *non-keuangan*, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat *intern and ekstern*.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja *non-keuangan* (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *Balanced Scorecard*, perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut

memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja *non-keuangan*, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*The Real Driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut sebagai "*Measure That Drive Performance*".

Pada awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi masalah dalam sistem manajemen strategik ditahap implementasi dan pemantauan. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*Feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Dengan keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke manajemen yang lebih strategis sebelum penilaian kinerja. Pada pertengahan 1993, *Renaissance Solution, Inc* (RSI) selaku perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh Norton menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategis (*strategic management system*). Keberhasilan pemanfaatan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di

Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) Berjudul: “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Kaplan and Norton dalam Yuwono, 2002: 3).

Pada tahap perkembangan terkini, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak *trend* perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan (*goals*), dan sasaran strategis perusahaan. Dalam pandangan *Balanced Scorecard*, suatu operasi harian dengan pengaruh yang signifikan bagi kelangsungan hidup masa depan, dianggap strategis sehingga perlu mendapat pengamatan serius sepanjang waktu.

2.3.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang vital dalam akuntansi manajemen, sebab didalamnya disampaikan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan dan bagi bawahan berfungsi untuk melaporkan prestasinya kepada atasannya. Dalam menetapkan kinerja yang dipakai sebagai ukuran oleh perusahaan, mereka harus memahami *key success factors* dari badan usahanya. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau terus menerus untuk mengetahui keefektifannya agar informasi yang didapat relevan dengan keadaan

saat itu. Bila informasi yang didapat sudah tidak relevan lagi maka pengukuran kinerja tersebut menjadi tidak efektif lagi.

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu perusahaan maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen perusahaan untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memperbaikinya sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dicapai.

Program pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (*feedback*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan membantu dalam pemecahannya sehingga dapat berguna untuk membantu operasi perusahaan.

Adapun tujuan *Balanced Scorecard* menurut Ranguti (2011: 124) antara lain:

- a. “Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis
- b. Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis
- c. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan.”

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka

pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang didasari oleh perspektif pada *Key Success Factors*. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi institusi pencipta kekayaan ditentukan oleh berbagai faktor tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personel.

Critical Success Factors (CSFs) dapat dikatakan sebagai hal yang harus dilaksanakan dengan benar untuk meraih kesuksesan. *Critical Success Factors* (CSFs) merupakan ukuran strategis yang bersifat keuangan dan *non-keuangan* yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Untuk dapat memiliki keunggulan setiap badan usaha harus memiliki faktor-faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan dan memperlakukan faktor-faktor tersebut secara khusus. Sasaran yang hendak dicapai oleh suatu badan usaha berbeda dengan sasaran yang hendak dicapai oleh badan usaha yang lainnya, hal tersebut dikarenakan masing-masing badan usaha mempunyai *Critical Success Factors* (CSFs) yang berbeda-beda. Untuk badan usaha yang berorientasi kepada konsumen yang menjadi *Critical Success Factors* (CSFs) pada umumnya adalah *time quality, performance, service and cost*.

Balanced Scorecard sebagai suatu pengukuran kinerja memenuhi semua klasifikasi ini karena *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja selain didasarkan pada pemilihan *critical indicator* pada empat perspektifnya. *Balanced Scorecard* juga memberikan keseimbangan dan integrasi antara aspek keuangan dan *non-keuangan*, serta mendukung tercapainya suatu perbaikan yang terus menerus. *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai *Critical Performance*

Indicator yaitu suatu pengukuran yang memberikan indikasi kinerja badan usaha pada *Critical Success Factors* (CSFs), sehingga melalui pengukuran yang ditetapkan dapat membentuk ke arah kondisi yang dapat diharapkan.

2.3.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Berikut ini penulis akan membahas mengenai empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* satu persatu. Empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu (1) perspektif *finansial* (*Shareholders-Pemegang Saham*), (2) Perspektif pelanggan (*Customer*), (3) Perspektif proses bisnis internal (*Internal Business Process*) dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*Learning And Growth*) (Warindrani, 2006: 144). Pembahasan ini akan mencoba memberikan gambaran mengenai CSFs yang diterapkan pada tiap perspektif.

2.3.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan mendasar. Ada dua alasan mendasar mengapa perspektif keuangan tetap dipertahankan. Pertama, pengukuran atas kinerja keuangan berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang yang umumnya bersifat keuangan. Kedua, pengukuran kinerja keuangan memberikan pandangan yang cukup luas mengenai kinerja organisasi.

Pengukuran keuangan yang dipakai dalam merancang *Balanced Scorecard* harus merupakan fokus tujuan utama yang dicapai oleh perspektif lain, Sehingga terbentuk hubungan sebab akibat antara perspektif yang lain dengan perspektif keuangan yang tujuannya adalah untuk memperbaiki kinerja

keuangan. Pengukuran keuangan berfungsi sebagai target dari kinerja keuangan yang dicapai oleh badan usaha dan juga sebagai acuan dasar penetapan kinerja lain selain keuangan.

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang di sebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang di dapat secara maksimal (Warindrani, 2006: 145). Sasaran–sasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap–tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*Business Cycle*).

Kaplan *and* Norton dalam Warindrani (2006: 145) mengidentifikasi tiga tahapan :

1) Masa pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga di butuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk yang baru, membangun dan mengembangkan fasilitas. Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolak ukur yang dapat di gunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, di tengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditunjukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi misalnya memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolak ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

3) Panen (*Harve*)

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*Cash Inflow*)

2.3.4.2 Perspektif Pelanggan

Kinerja kedua ini semakin penting mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Pada masa lalu badan usaha lebih memfokuskan pada kemampuan internal tanpa kewajiban untuk mengerti apa keinginan pelanggan. Meningkatkan nilai pelanggan dalam hal tingkat pelayanan, mengetahui apa yang dapat di targetkan untuk memuaskan pelanggan. Matsushita dalam Rampersad (2005: 103) “Beri pelanggan apa yang ia mau, bukan apa yang ia inginkan”.

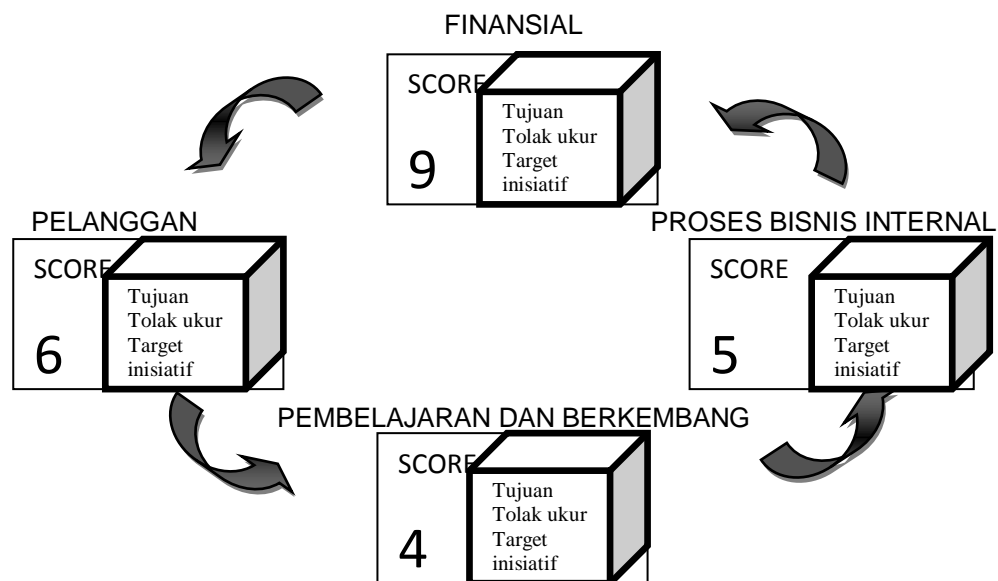
Mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelangganya. Tetapi pada saat ini, pelanggan lebih banyak mempunyai pilihan sehingga banyak badan usaha berlomba menawarkan produk atau jasa yang lebih sesuai dengan keinginan pasar. Ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja pelanggan yang dikemukakan Kaplan *and* Norton dalam Yuwono (2002: 32) kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value propositions*.

1. *Customer Core Measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction, and customer profitability* (gambar 2.1) .

- a) *Market Share*; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b) *Customer Retention*, mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c) *Customer Acquisition*, mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d) *Customer Satisfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- e) *Customer Profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut

Gambar 2.1
Balanced Scorecard menuntut **score** diempat perspektif secara seimbang



(Sumber: Kaplan *and* Norton dalam Yuwono, 2002: 34).

2. *Customer Value Proposition*

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image and relationship* (Gambar 2.2).

a) *Product/Service Attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

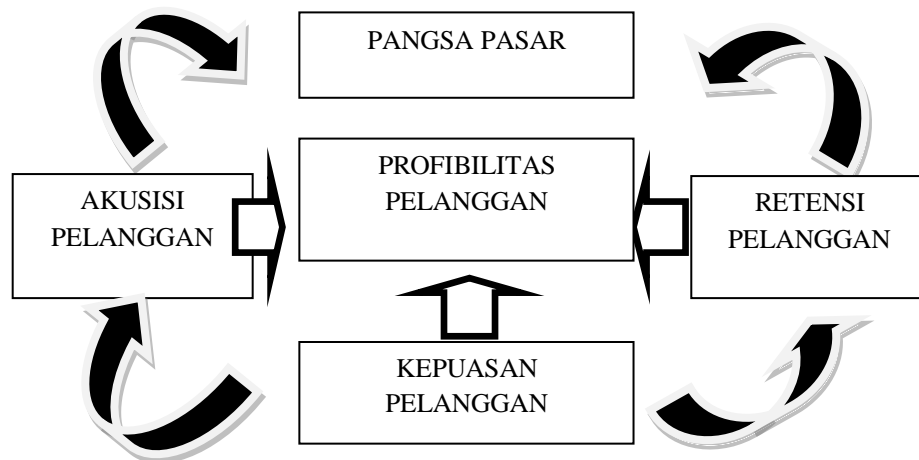
b) *Customer Relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Pelanggan biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan pelanggan

c) *Image And Reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan

Gambar 2.2
Perspektif Pelanggan: tolak ukur utama



(Sumber: Kaplan *and* Norton dalam Yuwono, 2002: 35)

2.3.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran yang berdasarkan pada pelanggan merupakan pengukuran yang penting, tetapi pengukuran tersebut harus disesuaikan ke dalam pengukuran yang menentukan apa yang harus dilakukan oleh badan usaha secara internal untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

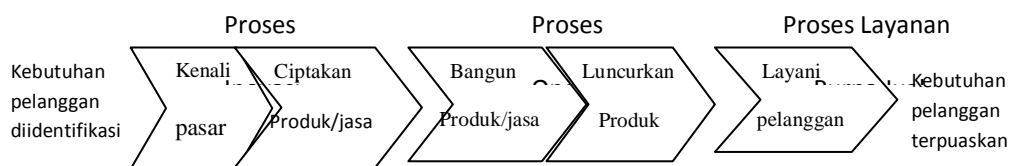
Pengukuran internal ini seharusnya berasal dari proses bisnis yang mempunyai pengaruh besar kepada kepuasan pelanggan. Oleh karena itu bagaimana suatu kinerja kepada pelanggan yang baik, berasal dari proses, keputusan, dan tindakan yang terjadi didalam seluruh organisasi. Pengukuran proses bisnis internal berfokus pada proses internal yang memiliki pengaruh terbesar pada kepuasan pelanggan dan terhadap pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Usaha untuk meningkatkan efisiensi sangat penting karena dapat meningkatkan mutu pelayanan yang dihasilkan. Efisiensi pelayanan ini akhirnya dapat menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan perbaikan margin jangka panjang.

Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif ini dalam tiga komponen utama, (Kaplan and Norton dalam Yuwono, 2002: 37).

- a. Proses inovasi bertujuan untuk mengidentifikasi segmen pasar yang membutuhkan produk dan kemudian merancang dan mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar.
 - b. Proses operasi merupakan proses dimana perusahaan mengidentifikasi biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang memungkinkan menghasilkan produk yang bermutu kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.
 - c. Proses layanan purna jual dimana perusahaan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan dalam bentuk penggantian produk yang rusak dan bagaimana perusahaan menanggapi keluhan (*complain*) pelanggan.
- Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3

Perspektif Proses Bisnis Internal–Model Rantai Nilai Generik



(Sumber Kaplan and Norton dalam Yuwono, 2002: 41)

2.3.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* ialah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini merupakan perspektif *non-keuangan* yang dijadikan salah satu indikator pengukuran dalam proses

penerapan *Balanced Scorecard*. Pada pengukuran kinerja, perspektif ini kadang diabaikan walaupun sebenarnya sangat menentukan perkembangan dan ketahanan dari sebuah entitas bisnis. Aset tak berwujud ini merupakan kekuatan dari sebuah entitas ketika manajer puncak dapat mengelolanya dengan baik. Dalam perspektif ini, yang dijadikan patokan adalah adanya perhatian terhadap karyawan dan peningkatan kemampuan (*Skill*) yang dimiliki, serta perhatian terhadap pengembangan sistem informasi dari suatu entitas bisnis.

Beberapa hal yang harus diperhatikan (*Critical Success Factors*) dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

a) Kepuasan Karyawan.

Tingkat kepuasan karyawan sangat penting karena karyawan yang puas akan meningkatkan produktivitas, daya tanggap terhadap permintaan *customer*, dan kualitas serta pelayanan terhadap customer. Moral karyawan sangat penting bagi banyak perusahaan dimana seringkali para karyawan dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan *customer*.

b) Pembelajaran dan Pelatihan.

Karyawan yang dimotivasi dengan bertindak untuk kepentingan terbaik bagi organisasi dan diberikan kebebasan untuk membuat keputusan serta melakukan tindakan akan sangat memberikan kontribusi besar pada organisasi karena kategori kedua ini melengkapi dan mendukung kategori pertama yang tersebut sebelumnya. Dengan ukuran kinerja dari perspektif *customer* dan proses bisnis internal, personel perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* dan senantiasa melakukan *improvement* terhadap proses yang

digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Ukuran kinerja dari dua perspektif tersebut secara bersama-sama memotivasi personel perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan.

Selain itu usaha pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dimaksudkan untuk menambah keterampilan dan membantu pekerja yang memiliki kelemahan atau kekurangan dalam bekerja, yang diharapkan akan dapat diperbaiki agar semakin mampu memberikan kontribusi bagi organisasi dalam mencapai tujuan.

c) Produktivitas Karyawan.

Merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*. Bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan setiap karyawan, dengan semakin efektifnya karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan setiap karyawan seharusnya juga meningkat.

2.3.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan pengukuran tersebut berbeda secara signifikan dengan pengukuran kinerja tradisional. Pada dasarnya keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan harus saling berintegrasi

untuk mendukung rencana strategis yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan (Warindrani, 2006: 149). Keunggulan tersebut dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang diukur pada empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk mewujudkan visi misi suatu perusahaan pada umumnya.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* karena memiliki karakteristik sebagai berikut.:

1. Komprehensif.

Konsep *Balanced Scorecard* mengubah pandangan para eksekutif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dari anggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam pengukuran kinerja hingga memunculkan konsep *Balanced Scorecard* dengan melihat pengukuran kinerja dari 4 perspektif lain seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perluasan pengukuran tersebut, memberi manfaat bagi suatu perusahaan antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- b. Mendongkrak perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren.

Balanced Scorecard dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategis adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategis yang telah ditetapkan untuk setiap

perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika disimpulkan semua sasaran strategis perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas *customer* menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

3. Seimbang.

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* personal staff dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Keseimbangan sangat dapat di harapkan dalam rangka visi dan misi suatu perusahaan.

Terdapat empat sasaran yang perlu untuk diwujudkan untuk perusahaan, yaitu :

- a. *Finansial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan).
- b. Produk dan jasa yang dapat menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan).
- c. Proses yang produktif dan *cost effectiveness* (proses bisnis internal).
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur.

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis di perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang

tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif *non-keuangan* tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategis di ketiga perspektif *non-keuangan* tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik *non-keuangan* sehingga, kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.