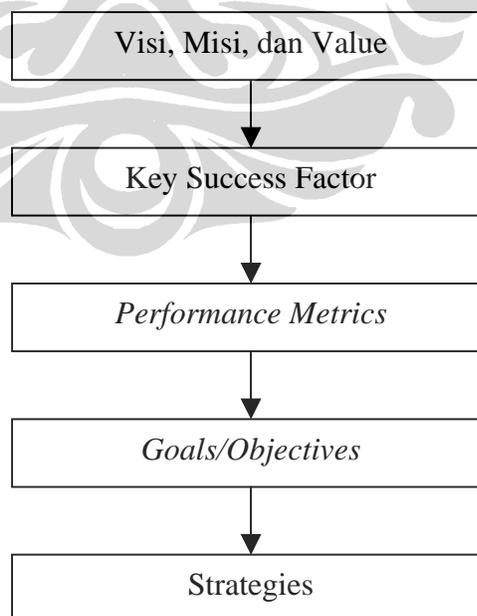


BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Transformasi Visi ke Strategi Menurut Mark Graham Brown

Brown, M Graham (1996) menguraikan bahwa dalam langkah penerjemah suatu visi organisasi menjadi suatu strategi, diperlukan adanya beberapa elemen yang menjadi standar terbentuknya suatu ukuran dalam menentukan target yang ingin dicapai. Diantaranya diperlukan adanya suatu sistem nilai yang akan berpengaruh pada peran budaya organisasi, faktor kunci sukses (*key success factor*) yang merupakan indikasi yang akan menentukan pencapaian suatu misi, adanya metrik kinerja (*performance metric*) yang memberikan ukuran pada kunci sukses, tujuan (*goals/objectives*), dan strategi (gambar2.1)



Gambar 2.1 Transformasi Visi Ke Strategi
Sumber Keeping Score, Mark Graham Brown

Menurut dalam penetapan suatu metrik paling tidak dilakukan melalui 3 proses yang meliputi; melakukan identifikasi terhadap kategori ukuran yang digunakan sebagai standar, mengembangkan gagasan ukuran-ukuran yang baku pada tiap kategori yang ditetapkan, dan menurut ukuran baku tersebut ke dalam langkah-langkah penting.

2.2. Ukuran Kinerja Menurut D Scott Sink dan George L. Smith

Manajemen sebagai mekanisme dalam membangun suatu *improvement cycles* yang efektif, adalah merupakan suatu gambaran proses *plan-Do-Study-Act*. Sehingga suatu sistem ukuran yang dibangun hendaknya juga merupakan suatu komponen integral dari *improvement cycles*. Sehingga suatu sistem ukuran kinerja merupakan faktor esensial dalam *improvement cycles* untuk menuju organisasi yang lebih baik.

Untuk dapat membangun suatu sistem ukuran efektif diperlukan pengetahuan dan skill sesuai dengan kebutuhan dalam proses *improvement cycles*, dimana proses tersebut mencakup langkah-langkah berikut:

- a) Sistem ukuran kinerja akan efektif apabila ada pemahaman sistem organisasi yang mencakup tujuan, model yang tepat, cara kerja dan kinerjanya, serta strategi dan kebijakan yang mendasarinya.
- b) Perlu adanya hubungan *partnership* yang jelas sebagai *vendor* sebagai perancang sistem dan *customer* yaitu manajer. Sehingga dapat dengan jelas diidentifikasi target sistem ukuran tersebut dengan jelas.
- c) Pemahaman dalam karakteristik keputusan dan pelaksanaannya, akan sangat membantu dalam menjalankan suatu sistem organisasi. Pemahaman ini merupakan

suatu masukkan dalam menerjemahkan dalam orientasi hasil yang spesifik, sehingga indikator ukuran kinerja akan lebih spesifik.

- d) Pemanfaatan terhadap pemahaman sistem ukuran lama untuk membangun sistem ukuran kinerja yang lebih baik.

2.3. Ukuran Kinerja Dalam *Continuous Improvement Strategy* Menurut James D Tarr

Menurut Tarr, James D (1996), *President J.D. Tarr Associates*, Los Angeles –California, suatu perubahan organisasi yang setidaknya dipengaruhi oleh pergeseran penekanan kerja dari *action based* ke *knowledge based*, telah berdampak pada keunggulan kompetitif yang tidak lagi secara otomatis dapat dipertahankan. Di sisi lain *continuous improvement process* bukan lagi merupakan suatu pilihan, akan tetapi lebih merupakan keharusan untuk memberikan respon yang cepat dalam pengembangan *knowledge based* pada sumber daya yang dimilikinya. Oleh karena itu diperlukan adanya sistem ukuran kinerja yang tepat untuk mendefinisikan karakteristik kinerja yang dibutuhkan dalam *continuous improvement process*. Keterbatasan tersebut meliputi:

- a) Perencanaan pengembangan sumber daya bukan merupakan bagian dalam proses tujuan, dan sering terjadi manipulasi terhadap kinerja yang bersifat subjektif. Disamping itu ukuran kinerja lebih merupakan fungsi manajemen dalam memberdayakan bawahannya untuk mencapai tujuan kinerja masing-masing.
- b) Sistem ukuran kinerja ini kurang memberikan insentif bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan investasi dalam *continuous improvement process*.
- c) Merupakan suatu perbedaaan yang sangat jelas antara penggunaan teknologi informasi sebagai otomatisasi serta penggunaan komputer sebagai alat untuk meningkatkan proses *knowledge based* dan penyajian kinerja yang lebih baik.

1. Ukuran Kinerja Tradisional

Suatu pendekatan kontrol kinerja organisasi 50 tahun lalu lebih menekankan pada *action oriented*, yang mengacu pada *direct labor* sebagai bagian penting dalam biaya produksi. Melalui pendekatan ini semua aktivitas operasional akan lebih mudah untuk diukur secara kuantitatif. Secara hirarkis manajemen akan menentukan standar dan batasan, serta penyesuaian terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dilakukan dengan menggunakan serangkaian kontrol dan pelaporan dalam ukuran kuantitatif. Melalui pendekatan secara komputersasi, sistem pelaporan finansial sebagai kontrol dalam *action oriented* akan lebih cepat, akurat dan lebih dapat dipercaya. Namun demikian dalam paradigma pengukuran kinerja ini terdapat beberapa keterbatasan apabila diterapkan *continuous improvement process*.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Sesuai dengan tuntutan yang semakin berubah, sekarang ini ukuran kinerja memiliki berbagai tujuan yang berorientasi internal dan eksternal. Secara internal pengukuran kinerja dapat digeneralisasikan dalam tiga kategori tujuan yang meliputi:

- a) *Controlling* dan *redirecting* terhadap individu maupun departemen. Hal ini digunakan sebagai suatu tinjauan dalam mengukur kinerja dalam jangka pendek. Tujuan ini akan efektif apabila fokus organisasi merupakan *action based*. Perkembangan ke arah *knowledge based* membuat ukuran kinerja ini cenderung mengutamakan *judgment* daripada metode-metode perhitungan.
- b) *Feedback* untuk menyesuaikan kinerja atau target yang ditetapkan. Tujuan ini lebih merupakan suatu pelaporan kinerja dalam jangka menengah, serta merupakan informasi dalam melakukan koreksi, menjadi dasar penyusunan rencana, dan

pengambilan keputusan baik dalam penyesuaian maupun dukungan untuk pencapaian strategi jangka panjang.

- c) Sebagai ukuran dalam membandingkan antara rencana bisnis dan tujuan strategis, untuk menguji ketepatan dan penyusunan strategi organisasi.

3. Ukuran Kinerja sebagai Sistem yang Terintegrasi

Suatu ukuran kinerja seringkali dibuat dengan kurang teliti tanpa memperhatikan terbentuknya suatu sistem ukuran kinerja yang terintegrasi dan mendukung tujuan organisasi. Banyak organisasi beranggapan bahwa total dari ukuran kinerja individu dan masing-masing fungsi dalam organisasi yang dihitung berdasarkan standar kuantitatif, merupakan indikator keefektifan suatu organisasi. Menurut James D Tarr, setidaknya ada beberapa elemen kunci yang dapat memperjelas indikator suatu sistem ukuran kinerja dikatakan komprehensif yaitu:

- a) Ukuran kinerja harus merupakan suatu sistem yang dibuat sebagai bagian dari implementasi rencana dari seluruh strategi perusahaan.
- b) Setiap ukuran kinerja harus dapat sejalan dan memberikan dukungan terhadap keseluruhan tujuan perusahaan.
- c) Sistem dan metodologi ukuran kinerja harus dapat memberikan arah dan gambaran dari nilai-nilai budaya perusahaan.
- d) *Vector measure* harus menekankan pelaksanaan *continuous improvement strategy*
- e) Sistem harus berfokus pada fungsi pengukuran sebagai alat informasi, bukan sebagai alat kontrol.
- f) Sistem pengukuran kinerja hendaklah mulai menghilangkan celah yang dapat memungkinkan timbulnya *management judgement*.

- g) Sistem ukuran kinerja harus selalu melakukan evaluasi terhadap hal yang menyangkut perubahan tujuan dan strategi perusahaan, revisi dari sistem dan proses, serta timbulnya ukuran-ukuran yang bersifat menghambat.

4. Ukuran Kinerja dan Stuktur Organisasi

Menurut Tarr, James D, (1999) suatu ukuran kinerja akan tepat diterapkan dalam suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh model organisasi, serta perbandingan antara ciri ukuran kinerja lama dan ukuran baru yang akan diterapkan. Melalui acuan pada model organisasi dari McKinsey yang dikenal dengan “7Ss”, secara jelas dapat mengidentifikasi fungsi ukuran kinerja ke dalam 7 subsistem organisasi. Melalui pendekatan ini ukuran kinerja akan dianalisa berdasarkan tiap elemen “7Ss” dalam organisasi, baik dengan pendekatan finansial maupun pendekatan berdasarkan timbulnya perbedaan antara realita dan kriteria sistem ukuran yang telah diterapkan. Meskipun pada hakikatnya pendekatan ini dapat diterapkan pada setiap organisasi, namun secara substansial ukuran kinerja pada masing-masing elemen dapat saling berbeda, hal ini lebih tergantung pada karakteristik dan bentuk dari organisasi itu sendiri. Bentuk analisis ukuran kinerja melalui pendekatan “7Ss” McKinsey tersebut adalah sebagai berikut:

a) *Strategi*

Pada elemen ini lebih tepat untuk menggunakan ukuran kinerja dengan menggerakkan atau mengkombinasikan dua hal yaitu beberapa faktor eksogen dan ukuran finansial dalam kerangka waktu yang sama. Sebagai *vector measure* dalam elemen strategi ini didasarkan pada indikator *benchmarking* dan ukuran *judgmental* secara eksternal seperti konsumen.

b) *Structure*

Pada elemen ini dibutuhkan adanya suatu ukuran yang befokus pada hasil proses yang erat kaitannya dengan tujuan strategis, dan berbasis pada kepuasan konsumen baik internal maupun eksternal. Sedangkan sebagai *vector measure* didasarkan pada *continuous improvement* sebagai suatu nilai tambah fungsional.

c) *Systems*

Disamping ukuran tradisional yang berfokus pada analisis perubahan sistem yang menggunakan indikator ROI, diperlukan adanya beberapa pertimbangan. Pada elemen ini dibutuhkan suatu keterkaitan antara sistem ukuran dengan tujuan strategis, melalui identifikasi terhadap beberapa pertanyaan yang mungkin belum terjawab, yang diantaranya meliputi; apakah sistem yang ada sudah merupakan suatu sistem yang tepat untuk diterapkan dan dapat mencapai tujuan?; apakah proses yang dilakukan tidak bertentangan dengan *baseline* yang disepakati?; Apakah penyempurnaan yang dilakukan tidak bertentangan dengan faktor ukuran eksternal?

d) *Skills*

Walaupun ada anggapan bahwa *skill improvement* merupakan biaya dan bukan merupakan suatu investasi, dimasa yang akan datang ukuran perubahan perilaku akan menjadi indikator dari hasil pelatihan. Sehingga ukuran yang lebih tepat adalah ukuran pada level strategi.

e) *Staffing*

Disamping proses rekrutmen, perlu diperhatikan pula proses *performance review* terhadap individu dan menentukan *staffing* yang tepat untuk mencapai tujuan.

c) *Shared value style*

Suatu nilai budaya perusahaan yang membawa pengaruh pada *style* suatu organisasi, sehingga ukuran kinerja difokuskan pada hasil kerja.

2.4. Ukuran Kinerja Manajemen Operasi menurut Robert Vokurka dan Gene Fliedner

Menurut Vokurka R dan Fliedner, G. (1995) dari *Department of Business Analysis TexasA & M University*, suatu organisasi akan berusaha untuk meningkatkan produk, proses dan mencapai tingkat kepuasan konsumen yang tinggi. Hal ini tentunya memerlukan adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya terbatas pada indikator waktu, kualitas, jasa pelayanan yang diberikan. Pengukuran kinerja ini dilakukan khususnya untuk menggambarkan kinerja operasi, serta memfokuskan pada ketepatan pemanfaatan sumber daya proses internal dan desain sistem yang tepat untuk pengendalian dalam proses *continuous improvement*. Oleh karena itu disamping pengukuran kinerja finansial sebagai suatu pendekatan tradisional, diperlukan juga adanya pengukuran non-finansial sebagai indikator dalam kinerja operasional. Gambaran tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Evolusi terhadap Problem-Problem Pengukuran Kinerja

Manajemen pada umumnya dalam mengukur sistem operasi lebih didasarkan pada kinerja hasil yang menekankan pada biaya yang rendah dan tingkat efisiensi, namun ukuran kinerja finansial ini tidak dapat mengakomodasi dinamika pasar yang termasuk juga didalamnya percepatan kompetisi, perubahan teknologi dan sistem informasi, serta perubahan sosial dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu ukuran kinerja dengan penekanan finansial dianggap sudah tidak relevan lagi dan cenderung merugikan apabila dilakukan dengan mengorbankan kualitas, layanan, dan

fleksibilitas. Kinerja pendekatan eksternal sebagai suatu ukuran seperti kepuasan konsumen merupakan penghubung dalam tinjauan terhadap kinerja internal yang lebih bersifat tradisional. Sebagai bagian integral dari problem muncul dari sistem akuntansi manajemen yang menyajikan informasi penting perencanaan dan kontrol terhadap kebijakan manajemen. Informasi akuntansi manajemen yang dikendalikan oleh prosedur dan siklus sistem pelaporan finansial, terlalu bersifat umum, lambat, dan tidak relevan bagi perencanaan dan kontrol kebijakan manajemen operasi. Lebih jauh lagi bahwa problem dalam pengukuran kinerja operasional tidak hanya terbatas pada penerapan akuntansi biaya saja, tetapi lebih luas lagi juga mencakup kinerja non-finansial.

2. Perbaikan dalam Pengukuran Kinerja Operasi

Suatu pengukuran kinerja harus dapat mengakomodasi beberapa informasi dari aktivitas dalam mencapai harapan konsumen dan tujuan strategi yang ditetapkan. Oleh karena itu suatu pengukuran kinerja yang baik harus memiliki kriteria sebagai berikut:

- a) Merupakan penghubung antara operasi dan *strategic goals*
- b) Mengintegrasikan informasi-informasi yang bersifat finansial dan non finansial
- c) Mengukur indikator yang dianggap penting bagi konsumen
- d) Memotivasi proses operasi untuk bekerja melampaui harapan konsumen
- e) Mengidentifikasi dan mengurangi timbulnya pemborosan
- f) Mengubah fokus organisasi dari birokrasi vertikal yang bersifat kaku, ke arah yang lebih responsif melalui sistem horizontal

- g) Mempercepat proses *organizational learning* dan membangun konsensus terhadap perubahan harapan konsumen maupun strategi
- h) Menterjemahkan “fleksibilitas” ke dalam pengukuran yang lebih spesifik. Dalam Proses re-orientasi pengukuran kinerja untuk mencapai tujuan strategi langkah awal yang harus dilakukan adalah dengan meninjau kembali ukuran-ukuran yang telah digunakan. Tinjauan tersebut dapat meliputi; dokumentasi dari ukuran kinerja yang telah digunakan, penegasan terhadap tujuan strategi, identifikasi terhadap *key success factor* yang terkait dengan pencapaian *strategic goals*, identifikasi terhadap *trend* dari proses operasi yang berpengaruh terhadap perusahaan, menetapkan alternatif maupun revisi ukuran kinerja, melakukan penilaian terhadap perubahan budaya kerja dengan adanya ukuran kinerja yang baru, serta pendekatan dalam penerapan ukuran kinerja baru. Banyak pendapat dari akademis dan praktisi bahwa fokus hanya pada ukuran kinerja finansial maupun ukuran perbaikan proses operasional saja, dirasa kurang mencukupi sebagai sistem ukuran kinerja yang relevan. Menurut penelitian Robert Vokurka dan Gene Fliedner, para *senior executive* tidak hanya bergantung pada suatu ukuran kinerja saja dan mengakui bahwa hal ini tidak mungkin dapat menyajikan target kinerja yang jelas. Alasan ini membuat pentingnya penyajian yang seimbang antara ukuran finansial dan non-finansial

3. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Pentingnya kiranya suatu sistem pengukuran kinerja untuk dapat lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan-perubahan dalam kondisi operasional, strategi,

prioritas, dan proses. Sistem tersebut harus lebih dinamis terhadap tuntutan dalam menghadapi perubahan lingkungan kompetitif yang cepat.

2.5. Sistem Ukuran Kinerja Strategik menurut Mike Vitale, Sarah C Mavrianae dan Mark Hauser

Mike Vitale dkk (1994) suatu sistem ukuran kinerja yang didesain dengan baik merupakan bagian penting dalam suatu usulan strategi. Melalui sistem ukuran yang didesain dan berjalan dengan baik, akan memberikan efek yang sangat baik pula pada cara berfikir manajer dalam bisnis serta inventasinya dalam waktu dan sumber daya. Ukuran kinerja yang strategis akan membantu manajer untuk memahami tujuan yang ingin dicapai berikut cara dalam pencapaiannya.

Sistem ukuran yang strategis merupakan keseimbangan, terintegrasi dan didesain untuk memfokuskan pada faktor penting dalam input, output, dan proses dalam perusahaan. Suatu sistem ukuran yang strategis tidak digunakan untuk mengukur segalanya, tetapi lebih menekankan pada elemen-elemen penting dalam pengambilan keputusan manajerial. Hal ini akan menuntut manajer untuk memperhatikan dengan jelas value yang harus dibuat, investasi dan perbaikan yang diperlukan, strategi perusahaan yang diimplementasikan.

Mike Vitale dkk (1994) menyajikan suatu metodologi yang merupakan tahapan dalam mendesain dan mengimplementasikan sistem ukuran tersebut. Tahapan tersebut meliputi:

1. Specifying the goals

Suatu sistem ukuran strategi didesain dan diterapkan bukan hanya sebagai kebutuhan perusahaan akan sistem ukuran baru saja melainkan lebih menekankan proses dalam

mengembangkan sistem tersebut akan membantu manajemen dalam menetapkan strategi dan prioritas perusahaan.

2. *Matching Measures to Strategy*

Manajemen harus memperhatikan bahwa suatu sistem ukuran yang bermanfaat mencakup pula indikator sumber daya dan proses sebaik penekanan yang dilakukan pada orientasi hasil. Hal ini dilakukan untuk memperoleh konsistensi baik dalam penggunaan sumber daya maupun prosesnya yang akan berdampak pada kualitas output. Sistem ukuran pada sumber daya dan proses ini hanya dilakukan pada indikator-indikator penting yang merupakan faktor kritis dalam strategi perusahaan. Melalui hal ini diharapkan akan terjadi sinergi antara sumber daya, proses dan hasil.

3. *Identifying the Measures*

Berdasarkan prioritas yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka manajemen perlu mengidentifikasi ukuran-ukuran yang tepat dalam jangka pendek. Sebagai contoh prioritas yang menekankan efisiensi akan lebih menonjolkan ukuran kinerja finansial. Demikian pula sebaliknya penekanan pada kualitas, akan menonjolkan pada kinerja pencapaian kepuasan konsumen. Namun demikian dalam pencapaian orientasi jangka panjang perlu adanya keseimbangan ukuran kinerja tersebut.

4. *Predicting the Result*

Suatu sistem ukuran yang strategi harus dapat menumbuhkan wawasan yang mendorong adanya perubahan bukan hanya pada proses bisnis melainkan juga pada struktur organisasi. Melalui penekanan pada beberapa area aktivitas dan keberhasilan, sistem ukuran yang strategi akan berpengaruh pada persepsi terhadap faktor-faktor yang dianggap penting dan mungkin untuk dicapai.

5. *Building Commitment*

Suatu sistem ukuran yang strategi akan berhasil apabila dipenuhi pula oleh adanya komitmen dan dorongan dari manajemen puncak. Pada hakikatnya pengenalan suatu sistem didalam perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan dan kemudahan untuk berubah. Oleh karena itu keberhasilan tersebut akan tercapai apabila manajemen tidak hanya melakukan pengenalan sistem tersebut saja, melainkan juga membuka proses umpan balik, pengajuan opini, dan melakukan rekomendasi akan adanya perubahan.

6. *Planning the Next Step*

Langkah terakhir yang dilakukan adalah pengembangan yang berfokus pada persiapan untuk mencapai tahapan yang lebih baik. Tahapan ini merupakan langkah lanjutan dalam menetapkan target ukuran yang lebih baik melalui penyempurnaan design sistem ukuran kinerja.

2.6. Implementasi Ukuran Kinerja Strategik menurut Carolyn Kay Brancato

Menurut Brancato C Kay (1997) *Director Global Corporate Governance Research Center* ada beberapa faktor yang disepakati oleh para manajer sebagai syarat dalam implementasi sistem ukuran kinerja yaitu:

1. Proses ini harus diprakarsai dari CEO yang kemudian dilakukan secara *top down*.
2. Proses dalam menentukan ukuran kinerja strategik merupakan hal yang terpenting dari ukuran tersebut telah diperoleh manfaat baik dalam proses perbaikan komunikasi dan pengertian dalam penyebaran misi.
3. Perusahaan yang telah memiliki prosentase informasi antara 50% sampai 80% membutuhkan adanya sistem ukuran kinerja strategik.

4. Manajer menekankan bahwa seharusnya perusahaan hanya melakukan pengukuran pada topik yang ingin dikelola.
5. Setiap manajer membutuhkan tipe dan jumlah ukuran kinerja yang berbeda yang terkait dengan kepentingannya.

2.7. Ukuran Kinerja untuk Meningkatkan *Intellectual Capital* menurut Daniel J Knight

Menurut Daniel, J Knight (1999) *Intellectual capital* merupakan sejumlah *intangible asset* suatu perusahaan. Suatu organisasi yang berorientasi pada *knowledge based* akan sangat dipengaruhi oleh *intellectual capital*, serta diperlukan adanya perubahan ukuran kinerja agar sesuai dengan orientasi perusahaan. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui tiga tahapan yang merupakan kerangka baru ukuran kinerja.

Tahap pertama dan kedua, meliputi kerangka yang menyajikan informasi yang diperlukan untuk membuat kasus bisnis untuk *knowledge management*. Sedangkan tahap ketiga menyajikan keseimbangan sistem ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur *intellectual capital* organisasi. Secara bersama-sama ketiga tahapan tersebut akan memberikan dasar untuk membangun organisasi yang berorientasi pada *knowledge based* yang akan meningkatkan kinerja dan memberikan manfaat dalam keunggulan kompetitif. Ketiga tahapan tersebut meliputi:

1. *Market Value*

Total nilai pasar pada kenyataannya adalah jauh melebihi dari nilai buku suatu perusahaan, yang dapat dijelaskan melalui *iceberg*. Ada harga yang dibayar oleh investor akan keyakinan keuntungan yang diperoleh dimasa yang akan datang. Keyakinan akan potensi ini sebenarnya muncul dari adanya pertumbuhan dalam *intellectual capital* di suatu organisasi.

2. *Creating a Virtuous Cycle*

Proses untuk meningkatkan nilai pasar merupakan bentuk kombinasi dari kinerja finansial dan proses *virtuous cycle* yang memiliki keterkaitan dalam *intellectual capital*. *Virtuous*, dan *external capital* tersebut terdiri dari 3 indikator yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *external capital*. Melalui investasi di *human capital* melalui pengembangan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia akan terbentuk *structural capital* yang lebih baik. Melalui peningkatan *structural capital* tersebut selanjutnya akan menciptakan produktivitas yang lebih baik pula pada *external capital* dan berdampak pula pada kinerja finansialnya.

2.8. Ukuran Kinerja Diukur dengan *Balanced Scorecard*

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*”. 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. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan

kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, et. Al. (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer’s perspective, (2) evaluate each activity using customer –validated measure of performance, (3) consider all facts of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feed-back to help organization members identity problems and opportunities for improvement”.

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam

akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Lebih jauh Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995) mengatakan bahwa *the role of performance assessment in helping organization members to manage the value chain*.

Merujuk pada konsep tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan (c) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan “perencanaan-proses-evaluasi” selanjutnya. Proses “perencanaan proses-evaluasi” harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategik (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran

ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel. Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipat gandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut:

“Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time

Hal diatas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, (3) waktu. Hal senada juga dijelaskan oleh Kaplan dan Norton, (1996); Lingle dan Schiemann, (1996) pengukuran kinerja non keuangan didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama yaitu efisiensi, kualitas dan waktu.

Menurut Dess dan Lumpkin (2003:90) ada 2 pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yaitu; pendekatan yang pertama analisis ratio keuangan (*financial ratio analysis*) dan pendekatan yang kedua dilihat dari perspektif pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder perspective*). Dalam *financial ratio analysis* dapat dibedakan atas 5 tipe yaitu; (1) *Short-term solvency or liquidity*, (2) *Long-term solvency measures*, (3) *Asset management (or turn over)*, (4) *Profitability*, (5) *Market value*.

2.8.1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja nonkeuangan.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori study tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan”(Kaplan and Norton ,1996: vii). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran

kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen, seperti terlihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa kinerja eksekutif di perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran: (1) *return on investment* (ROI), (2) bauran pendapatan (*revenue mix*), (3) pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*), dan (4) berkurangnya biaya secara signifikan.

Kinerja eksekutif di perspektif *customer* diukur dengan menggunakan tiga ukuran: (1) jumlah *customer* baru, (2) jumlah *customer* yang menjadi *non customer*, dan (3) ketepatan waktu layanan *customer*. Di perspektif proses bisnis/intern, kinerja eksekutif diukur dengan menggunakan tiga ukuran (1) *cycle time*, (2) *on time delivery*, (3) dan *cycle effectiveness*. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja eksekutif diukur dengan dua ukuran: (1) *skill coverage* dan (2) *quality work life*. Pesan yang disampaikan pada eksekutif dengan penggunaan *balanced scorecard* dalam

pengukuran kinerja eksekutif adalah “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*).

Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF		
Keuangan	Bauran Pendapatan (<i>Revenue Mix</i>)	Return on Investment (ROI)	Pemanfaatan Aktiva (<i>Asset Turnover</i>) Berkurangnya Biaya secara Signifikan
Customer	Jumlah Customer Baru	Jumlah Customer yang menjadi <i>Noncustomer</i>	Kecepatan Waktu Layanan Customer
Proses Bisnis/Intern	Cycle-Time	On-Time Delivery	Cycle Effectiveness (CE)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Skill Coverage	Quality Work Life Index	

Gambar 2.2: Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif ke perspektif Nonkeuangan : *Customer*, Proses Bisnis/Intern serta Pertumbuhan dan Pembelajaran

Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan. Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.

2.8.2. Perspektif Keuangan.

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting, hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return on investment, Economic value added*.

Selanjutnya Kaplan (1996) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru. Selanjutnya Blocher (2000, 188) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu produk terdiri dari 4 fase yaitu: (1) Pengenalan Produk, (2) Pertumbuhan, (3) kematangan, (4) Penurunan

Tahap siklus kedua yaitu bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan

memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi–strategi jangka panjang. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on investment, economic value added*.

Tahap ketiga yaitu tahap kematangan (*mature*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

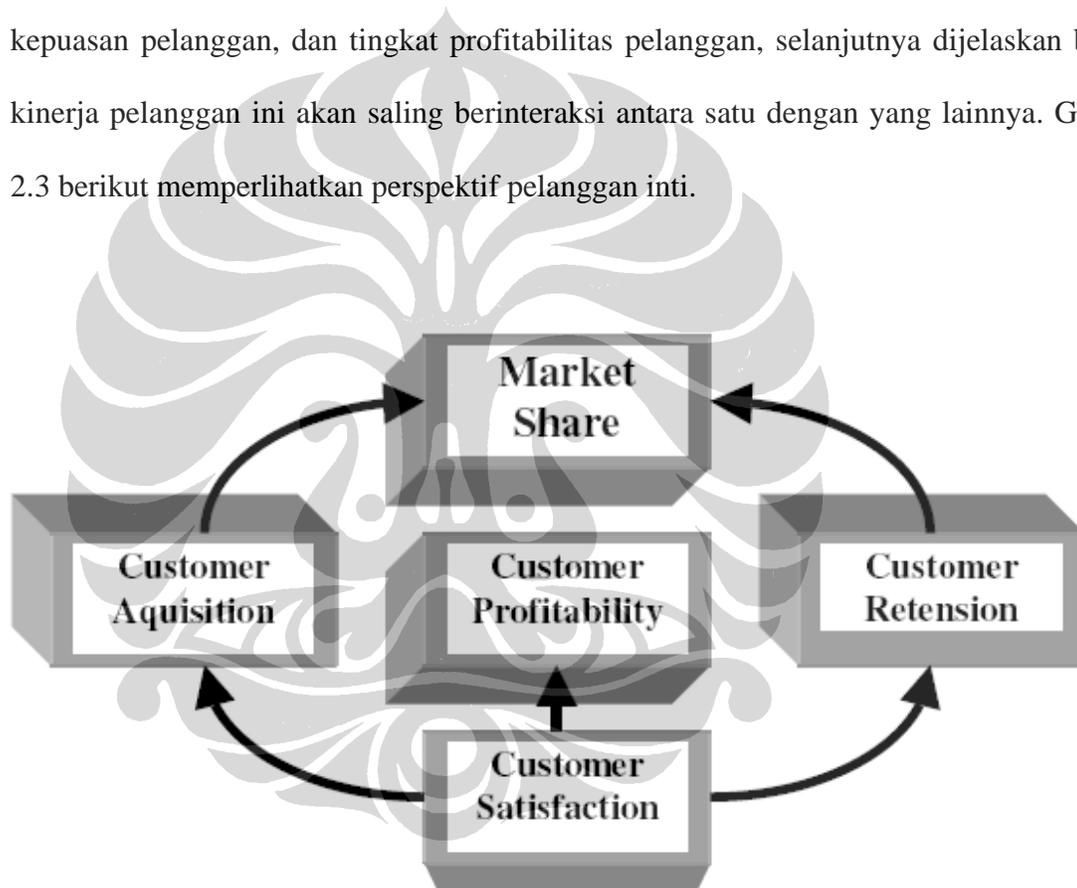
2.8.3. Perspektif Pelanggan.

Perspektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya.

Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya

konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar.

Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Kaplan (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya. Gambar 2.3 berikut memperlihatkan perspektif pelanggan inti.



Gambar 2.3: Perspektif Pelanggan Inti

Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*
Boston: Harvard Business School Press, 1996

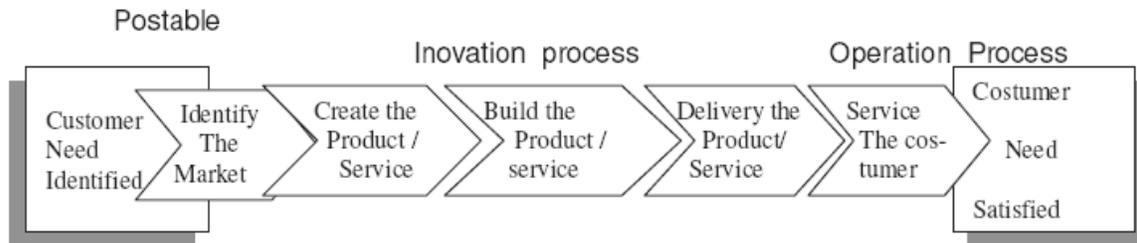
Keterangan:

Market Share	Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
Customer Acquisition	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru
Customer Retention	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat hubungan dan mempertahankan konsumennya
Customer Profitability	Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu
Customer Satisfaction	Tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu

2.8.4. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja yang ketiga dengan prespektif bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*).

Tahap pertama yaitu inovasi . Dalam tahap ini perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi ini perusahaan mencoba untuk merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasian serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (litbang), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi “litbang” ini. Kaplan (1996) menggambarkan proses inovasi dilakukan dalam perusahaan sebagai berikut:



Gambar 2.4: Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi
 Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*
 Boston: Harvard Business School Press, 1996

Dari gambar di atas terlihat suatu proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan proses inovasinya. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi pasar, setelah diketahui produk apa yang diinginkan tersebut dilanjutkan dengan membuat *blueprint* produk tersebut. Proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak yang dibutuhkan dan menjual produk tersebut dipasar sasaran oleh bagian *marketing* perusahaan. Dari pemasaran yang dilakukan nantinya akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan konsumen atas produk tersebut.

Tolok ukur yang dipakai dalam menentukan kinerja proses inovasi diantaranya adalah :

- a. Banyaknya produk yang dihasilkan dan dikembangkan secara relatif dengan membandingkannya dengan produk pesaing dan barang substitusi yang sesuai dengan perencanaan strategik perusahaan.
- b. Besarnya jumlah penjualan produk baru dan lama waktu pengembangan produk secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan perencanaan strategik perusahaan.

- c. Lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai penjualan produk baru tersebut.
- d. Besarnya biaya pengembangan produk baru yang diperlukan dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan rencana strategik perusahaan.
- e. Frekuensi modifikasi atas produk-produk yang dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan pesaing dan rencana strategik perusahaan. Berkenaan dengan proses operasi, dalam pembuatan produk proses pengukuran pembuatan produk dapat dibagi atas 3 bagian yaitu :

- a) Pengukuran kualitas diarahkan untuk mengetahui apakah program yang sedang dijalankan oleh perusahaan sudah dijalankan dengan baik. Kalau menggunakan tolok ukur keuangan. Kualitas produk bisa menggunakan biaya mutu yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian , biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal.

- b) Pengukuran biaya diarahkan pada pengukuran rangkaian aktivitas. Aktivitas yang dilakukan diarahkan pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added*), sehingga aktivitas yang bersifat *non-value added* terus diminimalisasi dengan melakukan perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*) sehingga akhirnya biaya yang *non-value added* akhirnya sangat minimal sehingga diharapkan *cost of production* hanyalah biaya yang bersifat *value added* saja. Untuk menerapkan konsep ini perusahaan dapat menggunakan konsep *activity based of management* (ABM).

- c) Pengukuran waktu.

Dewasa ini cenderung perusahaan menganggap komponen waktu adalah hal yang sangat penting. Penyelesaian dan penyerahan barang yang tepat waktu dianggap

sesuatu hal yang dapat memuaskan konsumen. Dalam hal proses produksi Kaplan (1996,117) menjelaskan bahwa *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang terbaik adalah satu, dengan kata lain waktu yang digunakan oleh perusahaan sama dengan waktu proses. Apabila MCE ini lebih rendah itu berarti perusahaan menggunakan sebagian dari waktunya dengan sia-sia.

2.8.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system* dan *organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut:

1. Kemampuan Pekerja. Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah a) tingkat kepuasan pekerja pegawai b) tingkat perputaran tenaga kerja dan 3) besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.
2. Kemampuan sistem informasi. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk

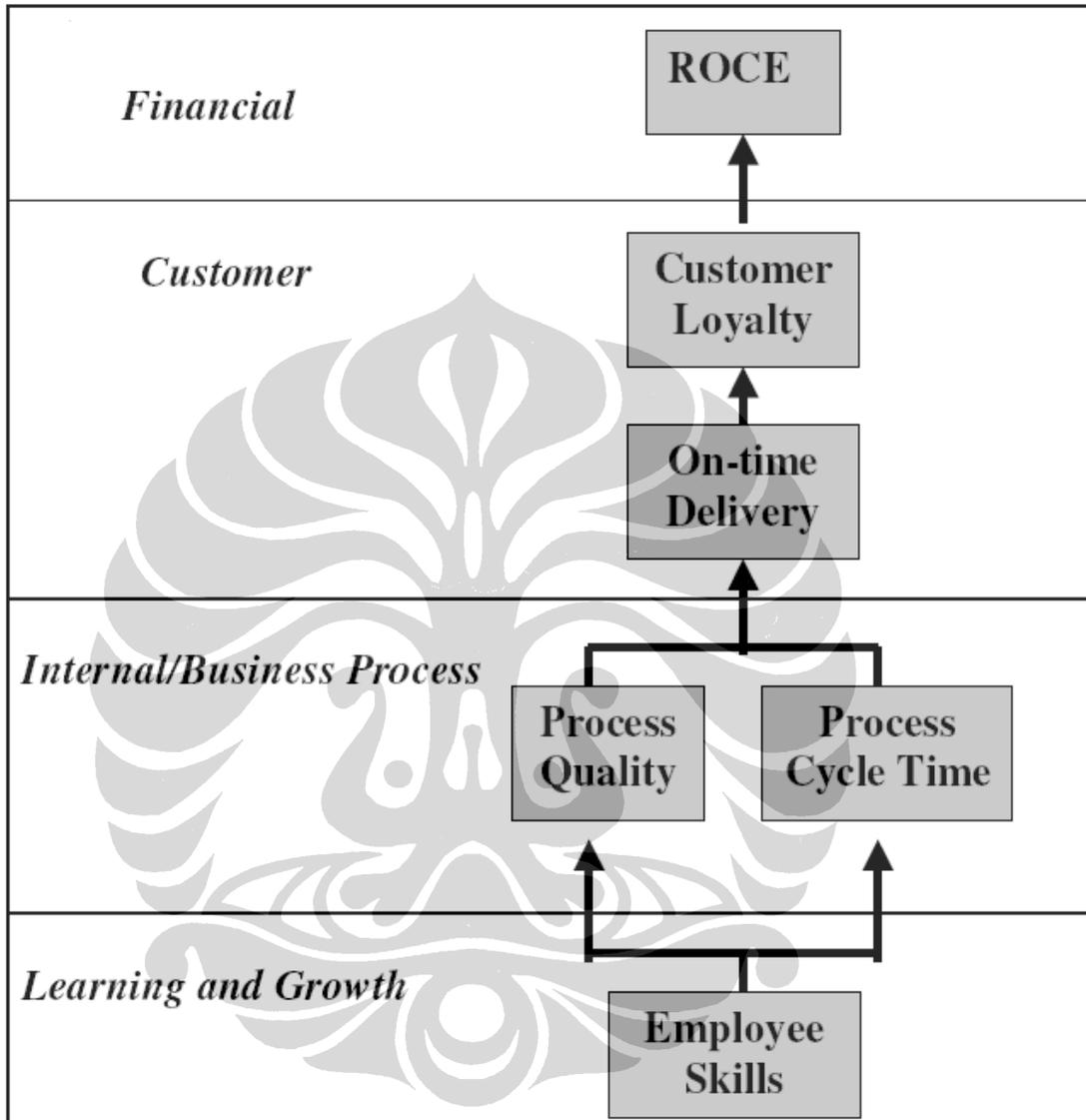
memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996:30) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* seperti terlihat pada Gambar 2.5.

Gambar 2.5 menjelaskan bahwa kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

Cause-and-Effect Relationships



Gambar 2.5: Cause and Effect Relationship of Performance Measurement.
 Sumber: Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*
 Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.31

2.9. Lingkungan Bisnis Eksternal, Rencana Strategik dan Kinerja Perusahaan

Lingkungan bisnis eksternal, rencana strategik dan kinerja secara teoritis mempunyai keterkaitan antara yang satu dengan lainnya. Dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan (Child, 1972; Hamel & Prahalad, 1994). Oleh karena itu dalam perumusan strategi terlebih dahulu dilakukan pengamatan terhadap lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

Richard Smith, (1997:34) juga mengemukakan manajer senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategik. Hal ini juga ditegaskan oleh Wilner (1997; 28) yang mengemukakan rencana strategik yang baik berisi sekurang-kurangnya gambaran lingkungan bisnis perusahaan saat ini dan yang akan datang.

Keterkaitan rencana strategik dengan kinerja, dikemukakan oleh Willie and Shirley (1997) yang menyimpulkan intensitas pelaksanaan rencana strategik berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja keuangan. Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya pengaruh timbal balik antara intensitas pelaksanaan rencana strategik dengan peningkatan kinerja keuangan bank. Secara teoritis Boyd and Reuning, (1998) menjelaskan bahwa rencana strategik merupakan *output* dari perencanaan strategik dimana perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Wheelen and Hunger, (2000; 37) juga menjelaskan hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan rencana strategik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Selanjutnya keterkaitan lingkungan bisnis eksternal, rencana strategik dan kinerja dikemukakan oleh Mulyadi (2001; 121) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun rencana strategik agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi. Terdapat dua perspektif atau pendekatan untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya (*resources*) (Clark *et al.*, 1994; Tan & Litschert, 1994).

Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritical bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*).

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti, teori ekologi-populasi (*population ecology theory*), teori kontinjensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumberdaya (*resource dependence theory*). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999)

Sementara teori kontinjensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996) Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana rencana strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara rencana strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan (Elenkov, 1997).

Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

2.10. *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintah

Pemerintah seharusnya dapat berfungsi sebagai penghubung antara ekspektasi publik atau kebutuhan sosial masyarakat dan penyerahan pelayanan publik yang diberikan. Organisasi pemerintah merupakan sistem penyerahan pelayanan publik (*publik service delivery systems*) kepada masyarakat. Terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan (*private sector*) dan yang diterapkan pada organisasi pemerintah yang berorientasi pelayanan publik (*Publik Sector*), seperti ditunjukkan dalam tabel 2.1

Perspektif	Organisasi Swasta (Private Sector)	Organisasi Pemerintah (Public Sector)
Finansial/Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak ?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja organisasi?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja organisasi ?
Proses Internal	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk organisasi?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah organisasi melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah organisasi melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>)

Tabel 2.1. Perspektif *Balanced Scorecard* pada Sektor Swasta dan Sektor Publik
 Sumber : Vincent Gaspersz, *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma

Sejumlah perbedaan perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan pada organisasi swasta dan organisasi pemerintah mengharuskan kita untuk memodifikasi implementasi *balanced scorecard* dalam organisasi pemerintah.

Dalam kata sambutan pada konferensi global tentang *reinventing government* (ReGo), mantan Wakil Presiden Amerika Serikat Al Gore menyatakan bahwa “Jika kita ingin pemerintah bertanggung jawab untuk setiap pembayar pajak, kita membutuhkan tenaga kerja yang bertanggung jawab atas hasil-hasil aktual.” Dibawah kepemimpinan Wakil Presiden, *the National Partnership for Reinventing Government (NPR)* telah menyetujui hasil-hasil yang berorientasi pendekatan menuju manajemen kinerja, yang menghargai pada manajer berdasarkan ukuran-ukuran kinerja yang seimbang dan mencakup sasaran-sasaran rencana strategis, tingkat kepuasan pelanggan dan hasil-hasil dari survei karyawan.

Balanced scorecard menawarkan suatu peta jalan yang sistematis dan komprehensif bagi organisasi-organisasi untuk menterjemahkan pernyataan visi dan misi mereka ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan. Ukuran-ukuran ini tidak digunakan untuk mengendalikan perilaku tetapi untuk mengartikulasikan strategi organisasi, mengkomunikasikan strategi organisasi dan membantu menyesuaikan inisiatif individu, lintas departemen, organisasi demi mencapai sasaran bersama.

Ukuran finansial (perspektif finansial) merupakan alat pengukuran tradisional yang digunakan oleh sektor swasta (organisasi bisnis). Risiko yang timbul bila kita hanya menggunakan ukuran ini adalah indikator pengukuran finansial tidak selalu memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai arah organisasi dan dapat memimpin organisasi ke arah sasaran jangka pendek, bukan pertumbuhan jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton, tujuan finansial juga merupakan ukuran yang tidak memadai untuk organisasi pemerintah. Organisasi pemerintah yang mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pada organisasi swasta (bisnis), tujuan finansial telah menjadi fokus bagi tujuan dan ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Namun, hal itu tidak menjadi tujuan utama untuk organisasi pemerintah. Dengan demikian, fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang berfokus pada pelanggan, yang dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat pembayar pajak.

Kaplan dan Norton berpendapat bahwa perspektif pelanggan sebaiknya menjadi pengendali ukuran scorecard organisasi pemerintah. Keberhasilan organisasi

pemerintah dan nirlaba (*not for profit organization*) sebaiknya diukur melalui efektifitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar pajak. Tujuan-tujuan yang berwujud (*tangible objectives*) harus didefinisikan untuk pelanggan, dalam hal ini adalah masyarakat pembayar pajak. Agar menciptakan perspektif pelanggan, para manajer birokrat pejabat pemerintah dapat memulai mendefinisikan segmen masyarakat yang akan mereka layani, dan kemudian memilih tujuan dan ukuran kinerja untuk segmen masyarakat. Pernyataan visi, misi dan strategi organisasi pemerintah yang berfokus pada masyarakat harus diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik yang berorientasi masyarakat dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi pemerintah.

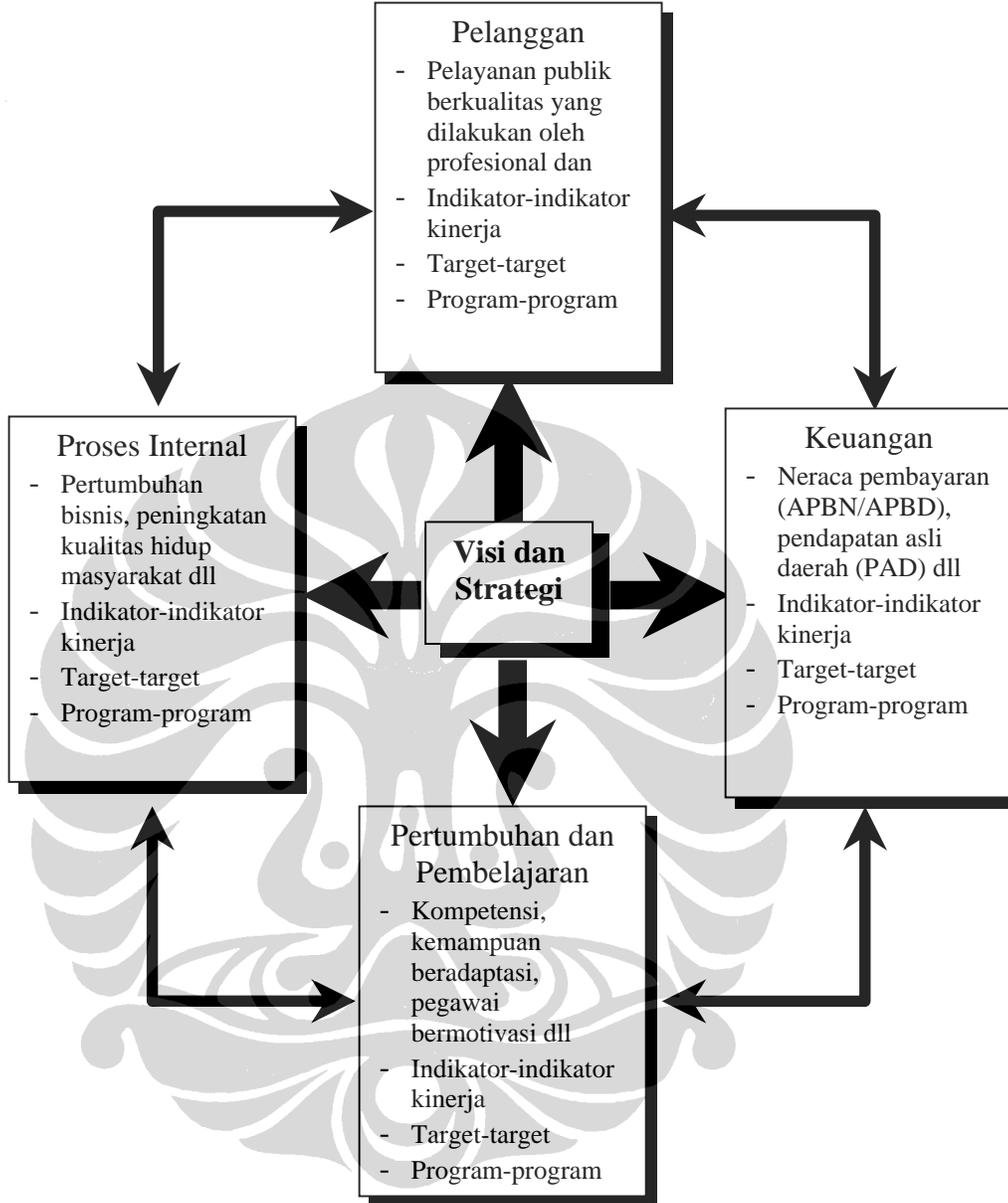
Berdasarkan fokus untuk memberikan nilai bagi segmen-segmen masyarakat, para manajer yang mengelola organisasi pemerintah harus mengidentifikasi proses internal (perspektif proses internal) yang ada dalam organisasi. Yang utama pada perspektif proses internal dalam organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi proses utama, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik bernilai tambah (berkualitas) kepada masyarakat pembayar pajak yang merupakan pelanggan utama organisasi pemerintah.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard*, memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif yang lain. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali (*driver*) untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, terutama perspektif pemberian nilai tambah dalam pelayanan publik kepada masyarakat pembayar pajak (perspektif pelanggan). Hal ini berkaitan dengan pengembangan

kemampuan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pemerintah, kemampuan sistem informasi untuk membantu dalam pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan karyawan dalam hal ini adalah aparatur pemerintah dan yang terpenting, kesesuaian dan kesalingterkaitan di antara hal-hal tersebut. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini akan memberikan posisi yang lebih baik kepada organisasi pemerintah untuk menjamin tercapainya misi dan tujuan jangka panjang memberikan pelayanan publik yang bernilai tambah berkualitas kepada masyarakat.

Balanced scorecard organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian :

1. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok tertentu (*interest groups*)
2. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
3. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan membutuhkan pandangan dan kepedulian tinggi sebagai konsekuensi dari peran penggunaan organisasi pemerintah dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.



Gambar 2.6. *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah
 Sumber : Vincent Gaspersz, *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma