

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Banyak ahli yang memberikan pengertian kinerja. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut, menurut Hasibuan (2003, p.94), “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Pengertian kinerja (*performance*) lainnya menurut Drucker (2002, p.134) adalah “Tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif”. Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif: keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007, p.363).

Dari pengertian di atas maka dapat terlihat bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil keputusan-keputusan manajemen untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik. Gambar di bawah ini memberikan kerangka dalam merancang sistem pengukuran kinerja.



Gambar 2.1 Kerangka Merancang Sistem Pengukuran Kinerja

Sumber: Robert N. Anthony and Vijay Govindorajan (2005, p.169)

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001, p.420).

Menurut Yuwono,et.all (2008, p.29) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.3 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2005, p.68-69), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *Balanced Scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategi yang dirumuskan dalam kisi strategis (*strategic grid*) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada waktu titik yang sama.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *Balanced Scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.

8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *Balanced Scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterkaitan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program *Balanced Scorecard*.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *Balanced Scorecard*.
10. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai hasil pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dan lain-lain.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

2.2 Pengukuran Kinerja menurut Perspektif Tradisional

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja menurut Perspektif Tradisional

Secara umum, industri terbagi menjadi tiga jenis yakni industri skala kecil, industri skala menengah, dan industri skala besar. Dalam lingkungan usaha yang berskala kecil, masih menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaannya. Secara sederhana, pengertian pengukuran kinerja secara tradisional adalah pengukuran kerja yang hanya berdasarkan kepada kinerja keuangan dan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba. Pengukuran kinerja tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan saja. Pengukuran berdasarkan perspektif tradisional cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai standar kinerja perusahaannya dan berdasarkan atas kinerja yang telah lewat.

2.2.2 Permasalahan dalam Pengukuran Kinerja Tradisional

Ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) ikut bertambah, timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja, antara lain :

1. Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi – fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga terbengkalai.
2. Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi perusahaan.
3. Pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada perusahaan pada modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*.
4. Bertambahnya *stakeholders* semakin mempersulit proses deliberasi untuk menyepakati besarnya nilai akun dalam neraca dan laporan rugi laba yang bukan berasal dari *arms' length transaction*, seperti *exit value*, *replacement cost*, dan sebagainya.
5. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan dapat mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
6. Diabaikannya aspek pengukuran *non-financial* akan memberikan suatu pandangan keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih di masa mendatang.

7. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.
8. Dalam perspektif tradisional, strategi perusahaan hanya berorientasi ke dalam yang menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customers*.

Dengan berbagai kendala di atas, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan sudah tidak bisa lagi memuaskan semua pihak. Maka dari itu, mulai bermunculan alat – alat pengukuran kinerja non-tradisional seperti : Basic of Performance Measurement yang dikembangkan oleh Jerry L. Harbour, Performance Measurement for World Class Manufacturing yang dikembangkan oleh Dixon, Nanni, dan Thomas Vollmann, Performance Evaluation, yang dikembangkan oleh Doumeingts, Clavc, dan Meile, Quantum Performance Measurement Matrix yang dikembangkan oleh Steven M, H. Rone dan Arthur Andersen, serta Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Dua dari kelima alat ukur non tradisional yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu Quantum Performance Measurement Matrix dan Balanced Scorecard menggunakan visi dan misi perusahaan sebagai titik tolak acuan pengukuran kinerja perusahaan.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Banyak ahli yang memberikan pendapat mengenai pengertian *Balanced Scorecard* seperti pendapat Vincent (2005, p.9), “*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. “*Balanced Scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional

atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu.

Pendapat ahli lainnya adalah Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000, p.8): “Mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan “seimbang” (*Balanced*) dalam mengukur kinerja strategik perusahaan. Pendekatan tersebut terdiri dari empat perspektif yaitu: *financial, customer, internal business process* and *learning and growth*”. Sedangkan menurut Mulyadi (2001, p.19), *balanced scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada ketiga perspektif yang lain: Customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: “Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda berjangka panjang dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah alat untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard* pada Tahap Awal Perkembangan

Menurut pendapat Yuwono,et.all (2008, p.3), ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard *Business* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-*

Measures that Drivers Performance". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, BSC kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan.

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan konsumen, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost efective* dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2.3.3 Perkembangan Terkini *Balanced Scorecard*

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya *The Execution Premium* (2008, p.31-32): Banyak strategi eksekusi yang sudah ada. Strategi visi dan alat formulasi strategi telah dikembangkan. Alat perencanaan strategi, termasuk *strategy maps* dan *Balanced Scorecard*, telah tersedia untuk digunakan oleh perusahaan lebih dari 10 tahun. Dan hampir semua perusahaan menggunakan alat operasional untuk manajemen kualitas, peningkatan proses, *dashboards*, dan *activity-based costing*. Bagaimanapun, kekurangannya adalah kerangka komprehensif untuk mengintegrasikan semua peralatan tersebut sehingga sebagaimana mestinya dapat menjadi selaras dan

sinkron. Dalam bukunya terdapat 6 tahap komprehensif, sistem manajemen lup tertutup yang mengintegrasikan peralatan manajemen untuk membantu perusahaan mengikuti proses strategi eksekusi:

1. Membangun strategi
2. Merencanakan strategi
3. Menyelaraskan unit organisasi dan pekerja dalam strategi
4. Merencanakan operasi dengan mengatur prioritas untuk proses manajemen dan alokasi sumber daya yang akan dikirim untuk strategi
5. Monitor dan belajar dari operasi dan strategi
6. Lakukan tes dan adaptasi strategi

Perusahaan membutuhkan struktur formal untuk komponen-komponen tersebut. Untuk tambahan, mereka memerlukan unit organisasi baru yang membantu mendesain sistem integrasi, menunjukkan kunci prosesnya, dan koordinasi sisanya dengan fungsi organisasi lainnya, unitnya dapat disebut sebagai *office of strategy management (OSM)*.

Proses eksekusi strategi dan infrastruktur organisasi menunjukkan jalan baru untuk dikelola. Menciptakan pendekatan sistem untuk merencanakan strategi dan hubungannya dengan operasi.

2.3.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pengetahuan tentang keunggulan *Balanced Scorecard* akan membuka peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum alat manajemen tersebut dalam melipatgandakan kinerja perusahaan. Menurut Mulyadi (2001, p.18), keunggulan

Balanced Scorecard adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakter sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: *Customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, perusahaan harus mewujudkan sasaran dari perspektif *Customer*. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *Value* terbaik bagi *Customer* dan dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen.

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

2. Koheren

Balanced Scorecard mendorong personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*Causal Relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkannya dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari Inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *Customer*, dan keuangan.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan, visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan secara perumusan strategi.

3. Seimbang

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

4. Terukur

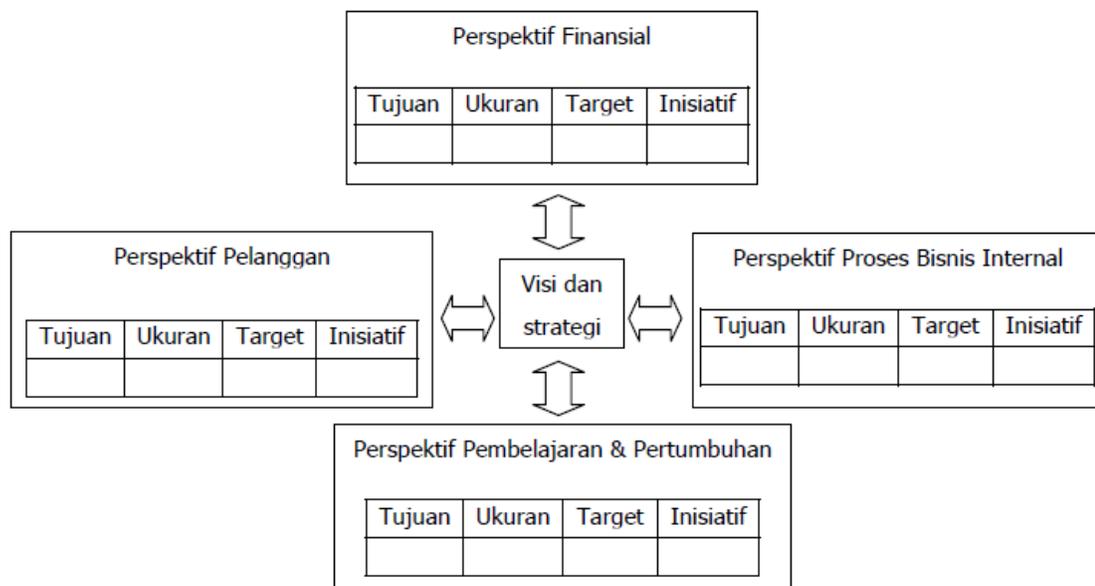
Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Balanced Scorecard mengukur sasaran strategik yang salut untuk diukur. Sasaran-sasaran di perspektif Customer proses bisnis internal, serta pembelajaran,

dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukunan sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda untuk jangka panjang.

2.3.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

Kerangka kerja penerjemahan berbagai strategi dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* akan digambarkan pada Gambar 2.2



Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja

Sumber: Gaspersz (2005, p.3)

2.3.5.1 Perspektif Keuangan (Perspektif Finansial)

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter Yosi R. Pasla (2000, p.42), tahap siklus perusahaan itu terbagi ke dalam beberapa tahap yang dihubungkan dengan sasaran di tiap tahapan. Tahapan siklus tersebut diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang, perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan

2. Bertahan (*Sustain*)

Merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi berdampak pada strategi-strategi jangka panjang. Secara keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya upaya pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang cocok pada tahap ini adalah ROA, ROCE, dan EVA

3. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini

adalah memaksimalkan kas yang masuk kedalam perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan dibidang keuangan. Melalui keunggulan dibidang ini organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Tahap dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya. Tolak ukur yang digunakan adalah memaksimalkan laba. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan, karena sasaran keuangan untuk *Harvest* adalah *Cash Flow* yang maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi masa lalu kinerja keuangan merupakan *Lag Indicator* yang berfungsi sebagai umpan balik untuk perspektif lainnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa rasio, (Gaspersz, 2005, p.41) antara lain :

- Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuangan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Rasio ini antara lain :

- Keuntungan kotor (*Gross Margin*), merupakan jumlah penjualan bersih (Net Sales) dikurangi biaya penjualan atau harga pokok penjualan.
- Keuntungan bersih (*Net Profit Margin*), merupakan keuntungan bersih dibagi penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.

- Tingkat pengembalian Asset (*Return On Asset – ROA*), merupakan pembagian antara keuntungan bersih dan Aset (harta) total, dinyatakan dalam persentase.
 - Tingkat pengembalian modal sendiri (*Return On Equity – ROE*), merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri, yang mengukur tingkat pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan.
- Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen.

- Tingkat perputaran piutang dagang (*Turnover - Account Receivable*) merupakan rasio dari penjualan dalam bentuk kredit keseluruhan dibagi dengan saldo piutang dagang.
- Periode penagihan rata-rata (*Collection Days*), merupakan jangka waktu rata-rata antara faktur (*Invoice*) dikirim dan waktu pembayaran dilakukan.
- Tingkat perputaran inventori (*Inventory Turnover*), merupakan biaya penjualan dibagi rata-rata inventori (inventori awal + inventori akhir) dibagi dua.
- Tingkat perputaran harga total (*Total Asset Turnover*), merupakan rasio penjualan terhadap harga total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan.

- Rasio Utang

Rasio ini mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

Rasio ini antara lain :

- Hutang terhadap kekayaan bersih, merupakan hutang atau kewajiban total di bagi total kekayaan bersih.
- Hutang jangka pendek terhadap total hutang atau kewajiban, merupakan ukuran dari kedalaman dan bentuk hutang, diukur sebagai hutang jangka pendek dibagi dengan total hutang atau kewajiban.

- Rasio Likuiditas

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendek. Rasio likuiditas mengukur sebaik apa sebuah perusahaan dapat memenuhi kewajibannya, rasio ini antara lain :

- Rasio lancar (*Current Ratio*), merupakan Aset jangka pendek dibagi dengan hutang jangka panjang.
- Rasio cepat (*Quick Ratio*), merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktivitas atau Aset cepatnya, yang terdiri dari : kas, surat berharga yang dapat diperjualbelikan, dan piutang dagang.

2.3.5.2 Perpektif Pelanggan (Perspektif Non-Finansial)

Menurut Luis dan Biromo (2007, p.27), menyatakan bahwa: “Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumen jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pengorbanan yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk dan jasa itu serta manfaatnya mendekati atau melebihi apa yang diaharapkan oleh konsumen. Hal-

hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, kepuasan serta reputasi organisasi.”

Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu:

1. Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*) dengan komponen pengukuran:

a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkan, agar para pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan maka perusahaan harus memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para pelanggan.

b. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Tolak ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Secara umum dikatakan 5 kali lebih banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama.

c. Pangsa pasar (*Market Share*)

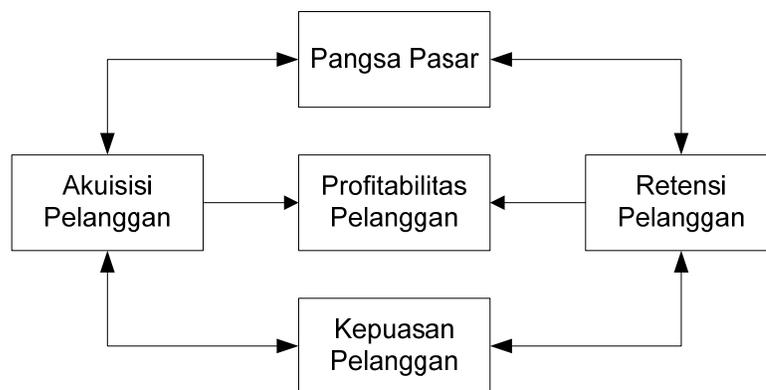
Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu.

d. Profitabilitas pelanggan (*Customer profitabilitas*)

Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampuan pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan

keuntungan kepada perusahaan. Mempunyai pelanggan puas dan setia dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi penmcapaian tersebut tidak menjamin kemampulabaan. Kepuasan pelanggan yang lebih baik mengarah kepada peningkatan kemampulabaan pelanggan.

Hubungan proses kelompok inti tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan dalam Pendekatan BSC

Sumber: Yuwono (2004, p.35)

2. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*), atribut ini dapat dibagi menjadi tiga kategori :

a. Atribut produk / jasa (*Product / service attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian tepat waktu, dan harga murah. Di lain pihak, ada konsumen yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya. Perusahaan harus

mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. Hubungan pelanggan (*Customer relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi (*image and reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

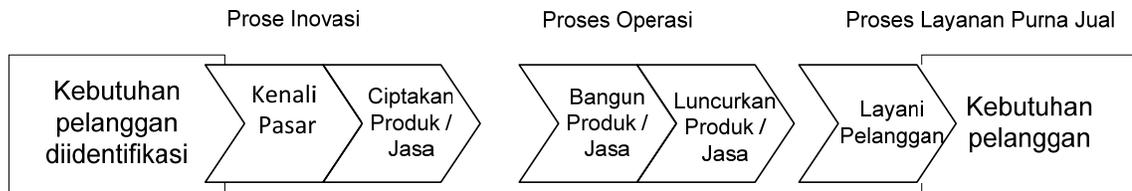
2.3.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (Perspektif Non Finansial)

Menurut Suwardi Luis Prima A. Biromo, (2007, p.34), Yang dimaksud proses bisnis internal adalah:

“ serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan nilai *value chain*.”

Dengan perspektif bisnis internal perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, dan perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Para manager harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari kinerja bisnis internal yang menjadi unggulannya dan perusahaan harus memilih proses dan

kompetensi yang menjadi unggulannya dan untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut.



Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Generik

Sumber: Yuwono.ect (2006, p.41)

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal menjadi beberapa proses, yaitu:

- Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

- Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalamnya terbagi ke dalam 2 bagian: yang pertama proses pembuatan produk, dan yang kedua proses penyampaian produk kepada pelanggan.

- Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa dilakukan. Aktivitas di dalamnya biasanya: penanganan garansi, perbaikan atas barang yang rusak, dsb.

2.3.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam Balanced Scorecard ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong tercapainya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama.

Ada 3 kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini:

1. Kompetensi Karyawan

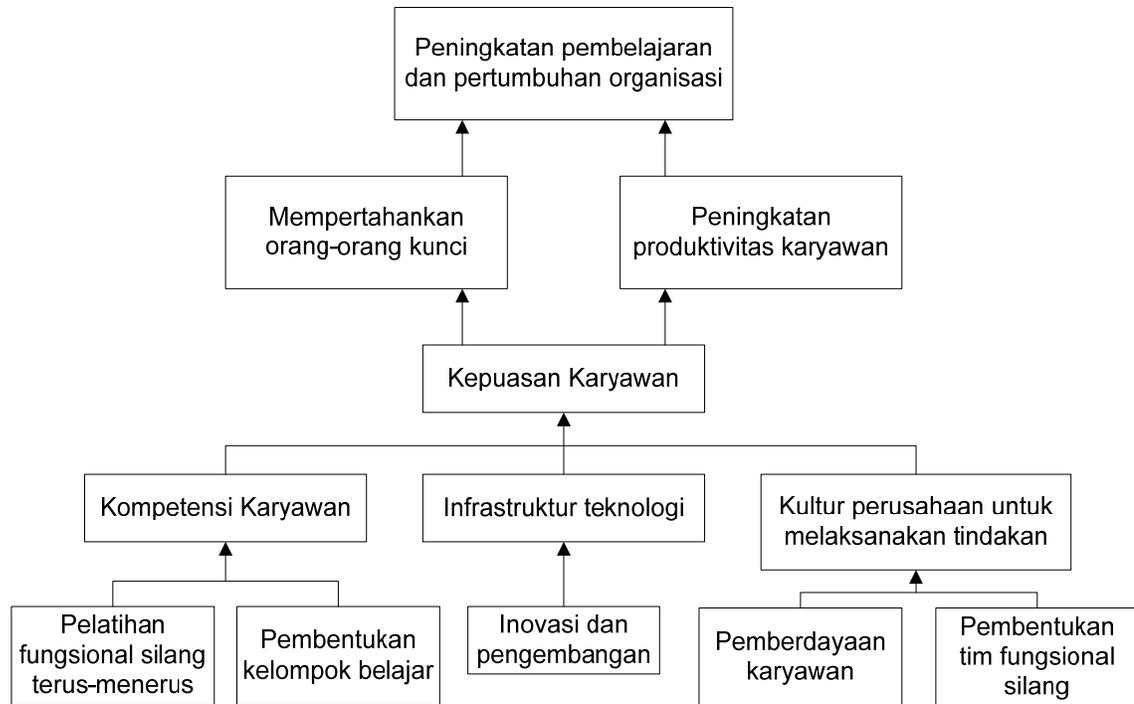
Peran Pegawai dalam organisasi sangatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Infrastruktur teknologi

Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun masih diperlukan teknologi yang terbaik. Dengan teknologi yang mendukung, maka kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Kultur perusahaan untuk melaksanakan tindakan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Semua itu harus tetap diseimbangkan dengan tujuan organisasi.



Gambar 2.5 Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Gaspersz (2005, p.61)

2.3.6 Perbedaan Tradisional dengan *Balanced Scorecard*

Pelaporan pada sistem manajemen tradisional digunakan sebagai alat pengendalian, sedangkan pelaporan pada sistem manajemen strategis *balanced scorecard* digunakan sebagai alat strategis.

Tabel 2.1 Perbedaan antara Pelaporan Pengendalian dan Pelaporan Strategis

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian melalui anggaran • Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi • Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah • Informasi fungsional tunggal (hanya untuk keperluan satu fungsi dalam organisasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umpan balik dan pembelajaran • Berfokus pada tim fungsional silang • Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab-akibat • Informasi fungsional silang dan disebarluaskan ke seluruh fungsi dalam organisasi

Sumber: Gaspersz (2005, p.11)

2.3.7 *Balanced Scorecard* sebagai Inti Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorecard lebih dari sistem pengukuran yang bersiasat atau pengukuran operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai *strategic management system*, untuk melaksanakan strategi mereka dalam jangka waktu yang panjang. Mereka menggunakan fokus pengukuran dari *Balanced Scorecard* untuk melaksanakan proses manajemen kritis :

1. Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi (*Clarify and Translate Vision and Strategy*)

Proses ini membantu manajer dalam membangun suatu konsensus atau persetujuan mengenai visi dan strategi perusahaan. Pernyataan visi dan strategi tersebut harus mencerminkan susunan tujuan dan pengukuran yang terintegrasi serta mendeskripsikan faktor pendorong jangka panjang meraih kesuksesan.

2. Menyampaikan dan menghubungkan tujuan dan ukuran strategi (*Communicate and Link Strategic Objectives and Measures*)

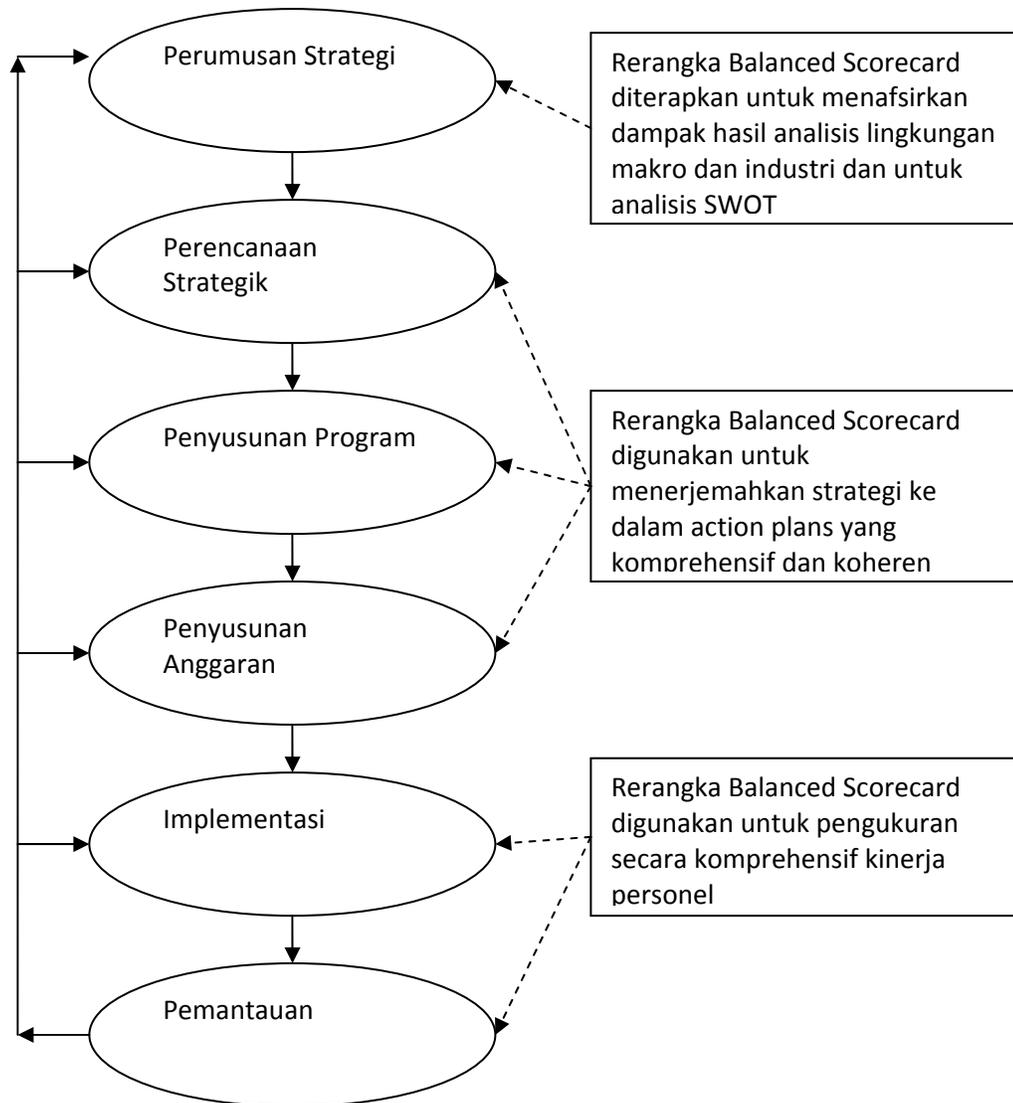
Strategi yang telah ditentukan dikomunikasikan untuk mendapatkan keselarasan tujuan dari atas ke bawah dalam lingkup organisasi terhadap bagian-bagian tertentu serta tujuan individu. Proses ini juga mengaitkan antara kompensasi dengan pengukuran kinerja serta pemberdayaan pekerja melalui pendekatan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi.

3. Merencanakan, menetapkan target, dan meluruskan inisiatif strategi (*Plan, Set Targets, and Align Strategic Initiatives*)

Yang termasuk dalam proses ini adalah menetapkan sasaran, mengidentifikasi inisiatif strategi dengan jelas, mengalokasikan sumber daya perusahaan yang ada serta menghubungkan anggaran dengan tujuan strategi jangka panjang.

4. Meningkatkan umpanbalik strategi dan pembelajaran (*Enhance Strategic Feedback and Learning*)

Peninjauan dan pembelajaran terhadap strategi terus dilaksanakan oleh perusahaan secara berkelanjutan melalui adanya umpan balik.



Gambar 2.6 Perkembangan Terkini Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik

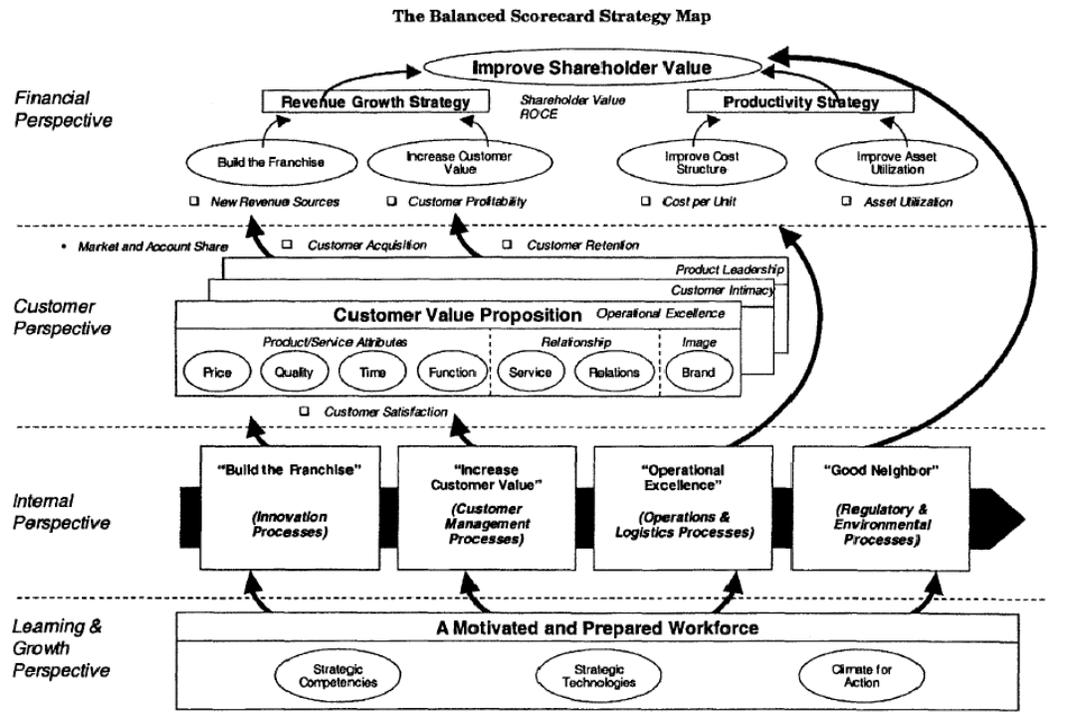
Sumber: Mulyadi (2001, p.8)

2.4 Strategy Map

Kunci dalam menentukan strategi adalah dengan memastikan bahwa orang – orang yang berada di dalam organisasi tersebut memahaminya, termasuk di dalamnya proses yang penting namun membingungkan, yaitu dimana aset yang tak berwujud

diubah menjadi aset yang berwujud. *Strategy map* dapat membantu memetakan bagian yang sulit ini, karena :

1. *Strategy map* merupakan suatu alat yang berfungsi memberikan gambaran kepada pekerja secara jelas mengenai keterkaitan pekerjaan yang mereka lakukan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan.
2. *Strategy map* mampu mendeskripsikan tujuan dari peningkatan pendapatan, konsumen yang ditargetkan, dimana pertumbuhan pendapatan akan terjadi, penciptaan *value proporsition*, rantai generik proses bisnis internal yang terdiri dari proses inovasi, operasi dan pelayanan purna jual, serta investasi sumber daya manusia, sistem yang diperlukan dan lingkungan perusahaan yang mendukung terciptanya *employee value*.
3. *Strategy map* menunjukkan bagaimana hubungan sebab akibat yang terjadi, dimana dapat dipantau pertumbuhan pada bagian tertentu untuk menciptakan *output* yang diinginkan.
4. Untuk perspektif yang lebih besar, *strategy map* menunjukkan bagaimana suatu organisasi akan merubah inisiatif dan sumber dayanya, termasuk aset tak berwujud (*intangibile assets*) seperti budaya korporasi dan pengetahuan karyawan ke dalam aset berwujud (*tangible assets*).



Gambar 2.7 Describing the Strategy: The Balanced Scorecard Strategy Map

Sumber: Kaplan dan Norton, *The Strategy Focused Organization* (2001, p.96)

2.5 Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) dapat diartikan sebagai indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita harus sebaiknya menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*). KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan.

KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti *balanced scorecard*. KPI berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, KPI, tolak ukur, target, serta kerangka waktu.

2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Menurut Thomas L. Saaty (2008), AHP merupakan prosedur sistematis yang digunakan untuk menyelesaikan masalah menyangkut keadaan kompleks dengan merinci keadaan tersebut ke dalam komponen – komponen secara hierarki dan kemudian diberikan bobot verbal dan numerik pada variabel dengan cara membandingkannya secara berpasangan. Pada akhirnya, dilakukan sistesis untuk menentukan variabel mana yang memiliki prioritas tertinggi.

Prinsip pokok AHP adalah penyusunan hierarki, *comparative judgement* dalam membuat penilaian kepentingan relatif dua elemen pada tingkat tertentu dengantingkat di atasnya, penentuan prioritas dalam menentukan bobot elemen terhadap tujuan, dan konsistensi logis para responden dalam menentukan prioritas elemen.

Adapun langkah dan prosedur dalam metode AHP yaitu meliputi :

1. Mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, sub tujuan, kriteria dan alternatif pada tingkatan kriteria paling bawah
3. Menyusun prioritas untuk setiap elemen kriteria atau masalah pada setiap tingkat hierarki. Prioritas ini dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif setiap elemen terhadap masing – masing tujuan atau kriteria setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan antara seluruh elemen pada tingkat hierarki yang sama.

4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensistesis *judgement* dalam penentuan prioritas elemen–elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hierarki, apabila nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki.

2.6.1 Matriks Perbandingan Berpasangan

Di dalam AHP, setiap elemen permasalahan dibandingkan secara berpasangan untuk mengetahui tingkat kepentingan atau bobot relatif kepemilikan mereka secara umum. Perbandingan antarelemen untuk subsistem hierarki dapat dibuat dalam bentuk matriks $m \times n$. Adapun pedoman untuk memberikan penilaian dalam perbandingan berpasangan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2 Skala Perbandingan Berpasangan *Analytical Hierarchy Process*

Bobot	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya	Penilaian sedikit lebih memihak pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya	Penilaian sangat memihak pada salah satu elemen dibandingkan pasangan
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Salah satu elemen sangat berpengaruh dan dominasinya tampak secara nyata
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada elemen yang lainnya	Bukti bahwa salah satu elemen sangat penting daripada pasangannya adalah sangat jelas
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua perbandingan yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika terdapat jika terdapat keraguan di antara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikannya	Jika elemen x mempunyai salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen y maka elemen y mempunyai nilai kebalikan dibandingkan dengan elemen x	

Sumber : Thomas L, Saaty, (2008, p.86)

2.6.2 Pengujian Konsistensi Matriks Berpasangan

Dalam penilaian menggunakan AHP, diperlukan adanya pengujian konsistensi logis terhadap jawaban responden. Pengujian konsistensi ini dapat dilakukan dengan

menghitung nilai *Consistency Index* (CI), yang disebut dengan *Random Index* (RI) dan *Consistency Ratio* (CR).

Consistency Index (CI) Merupakan tingkat kekonsistenan seseorang di dalam memberikan penilaian terhadap suatu elemen di dalam masalah.

$$CI = \frac{\lambda \max - n}{n - 1}$$

Keterangan:

$\lambda \max$: nilai maksimum dari nilai eigen matriks yang bersangkutan

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Consistency Ratio (CR) merupakan angka yang menunjukkan penerimaan tingkat kekonsistenan (CI) dari seseorang terhadap penilaian – penilaian yang diberikan terhadap suatu masalah berdasarkan angka random *consistency* yang sudah ditabelkan.

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan:

CI : *consistency index*

RI : *random index*

Nilai CR harus berada diantara 10% atau kurang untuk dapat diterima, namun pada kasus – kasus tertentu, nilai CR sampai dengan 20% masih diperbolehkan.

Random Indeks (RI) adalah *Consistency Index* dari matriks umum yang mempunyai skala 1 – 9.

Tabel 2.3 Skala *Random Index* (RI) Untuk Beberapa Ordo Matriks

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Sumber : Thomas L, Saaty, 2001

2.6.3 Langkah – Langkah Perhitungan AHP Secara Umum

Langkah – langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Jabarkan penilaian yang diperoleh dari kuesioner dalam bentuk matriks yang disusun menurut kriteria yang ada, kemudian cari *weight* atau *priority vectornya*.
2. Hitung λ max, CI dan CR dari matriks tersebut.

2.6.4 Langkah – Langkah Perhitungan *Weight*

Langkah – langkah yang digunakan untuk menghitung *weight* adalah sebagai berikut :

1. Hitung geomean dari tiap baris, sehingga diperoleh vektor kolom
2. Jumlahkan komponen – komponen di dalam vektor kolom tersebut
3. Masing – masing elemen vektor kolom dibagi oleh jumlah total vector kolom

2.6.5 Langkah – Langkah Perhitungan λ Max

Untuk menghitung λ Maksimum digunakan langkah – langkah yaitu :

1. Diketahui matriks judgement A dan weight W
2. Jumlahkan masing – masing kolom dari matriks A kemudian kalikan dengan W, hasilnya vektor P
3. Jumlahkan hasil dari vektor P tersebut sehingga diperoleh nilai λ max.