Bab 2
Landasan Teori

2.1. Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.1. Definisi Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai suatu ukuran pencapaian hasil kerja perorangan atau kelompok dalam upayanya mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Helfert, 1996) dalam (Wayan AN, 2013) "Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen". "Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan" Mulyadi (2007:337).

Adanya pembatasan ukuran dalam sebuah pencapaian hasil kerja baik itu tertuang dalam sasaran, tujuan, visi, maupun misi merupakan upaya untuk memberikan arah dan fokus terhadap apa yang harus dicapai dalam proses kerja tersebut. Perlu adanya sebuah alat atau instrument untuk mengukur keberhasilan dalam proses pencapaian hasil kerja tersebut, sehingga memudahkan proses pengukuran pencapaian hasil kerja selanjutnya.

(Lord Kelvin, 1891) dalam (Vincent G, 2002) menyatakan "bila anda dapat mengukur apa yang anda sedang bicarakan, dan menyatakannya dalam bentuk angka, maka anda akan mengetahui sesuatu tentang itu…". Untuk itu dibuatlah beberapa alat atau instrumen dalam upayanya untuk membantu mempermudah proses pengukuran hasil kerja seperti halnya penilaian keuangan untuk mengetahui seberapa baik kinerja sebuah perusahaan. Munculah alat-alat analisis keuangan seperti nilai pengembalian atas modal yang ditanamkan, efektivitas penanaman modal pada sektor usaha tertentu, kemampuan perusahaan membayar

kewajibannya, dan masih banyak lagi alat analisis keuangan lainnya yang seluruhnya menitikberatkan pada aspek keuangan.

2.1.2. Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan, yaitu:

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.1.3. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut (Tangen, 2005) dalam (Wayan AN, 2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berguna, sehingga membantu dalam proses mengelola, mengontrol, merencakanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. System pengukuran kinerja dikelompokan menjadi tiga system, yaitu :

1. *Fully Integrated*, yaitu sistem pengukuran kinerja yang paling baik. System ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. Database dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan lainnya.

2. *Balanced*, sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran berorientasi pelanggan. Tujuan daripada sistem ini adalah lebih kepada untuk memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.

3. *Mostly Financial*, yaitu merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan sistem pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan

produktifitas kerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan umumnya berorientasi untuk jangka pendek.

Pengukuran kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan manajemen perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kondisi keuangan perusahaan yang merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola kegiatan kerjanya.

2.1.4. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Robert & Anthony (2001:52) dalam (Sri Wahyuni, 2011) tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu menetapkan strategi. Empat konsep dasar dalam penerapan sistem pengukuran kinerja, yaitu :

1. Menentukan Strategi

   Tujuan dan target organisasi merupakan hal penting yang dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan Pengukuran Strategi

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

3. Mengintegrasikan Pengukuran Ke dalam Sistem Manajemen

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

4. Mengevaluasi Pengukuran Hasil Secara Berkesinambungan

   Manajemen harus selalu mengevaluasi pegukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Tujuan dari pengukuran kinerja ini memiliki manfaat yang sangat luas, bahkan baik atau buruknya hasil pengukuran kinerja tersebut tetap dapat mempengaruhi seluruh entitas yang terlibat didalamnya. Seperti halnya pengaruh yang dirasakan karyawan, pengukuran ini pun mempengaruhi organisasi atau perusahaan itu sendiri. Hasil dari pengukuran tersebut dapat menjadi landasan atau alat bantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, penerapan kebijakan, rencana kerja strategis, dan masih banyak dampak lain yang ditimbulkan yang secara langsung maupun tidak langsung juga akan memberikan dampak kepada seluruh kegiatan yang ada didalamnya.

2.2. Sistem Penilaian Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*

2.2.1. Sejarah Singkat *Balance Scorecard*

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja sesuai untuk perusahaan di masa yang akan datang bernama *Balance Scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi keuangannya saja sebagai ukuran bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi seperti saat ini yang tentu saja faktor keuangan tidak lagi menjadi satu-satunya ukuran keberhasiln perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton, BSC akan mempengaruhi struktur dan sistem manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik langsung maupun secara tidak langsung.

2.2.2. Definisi *Balance Scorecard*

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa definisi dari *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. BSC mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan. Luis dan Biromo dalam (Wayan AN, 2013) mengatakan bahwa BSC didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, BSC dapat disimpulkan sebagai suatu alat bantu sistem manajemen strategis untuk membuat kerangka kerja baru yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu tujuan perusahaan yang diproyeksikan dengan tindakan yang memanfaatkan indikator keuangan dan non keuangan.

2.2.3. Kelebihan dan Kekurangan *Balance Scorecard*

Menurut artikel Harvard Business Review (1996) dalam (Wayan AN, 2013), menyatakan keunggulan BSC adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran dengan metode BSC jauh lebih komperhensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode BSC ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren, adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan.
3. Keseimbangan dalam BSC juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard Personal Staff* dengan *Scorecard* perusahaan, sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Sasaran stratgeik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan BSC dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Schneiderman (1998) dalam (Wayan AN, 2013) memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan BSC gagal, yaitu :

1. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya pada perspektif non keuangan, padahal pada perspketif non keuangan ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* di masa yang akan datang.
2. Metrik didefinisikan secara minim (poor). Umumnya metrik keuangan lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non keuangan tidak terdapat standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
3. Terjadi "negosiasi" dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder reqiurement, fundamental process limits,* dan *improvement process capabilities.* Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan "penghijauan skor", artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframenya disesuaikan.

2.2.4. Perbandingan *Balance Scorecard* dengan Pengukuran Kinerja Keuangan Tradisional

Menurut Mulyadi (2007) dalam (Wayan AN, 2013) menyatakan bahwa terdapat tiga perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis BSC, yaitu :

1. Orientasi

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke pelanggan, strategi yang berorientasi ke dalam menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan pelanggan. Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap

perusahaan. Semua *stakeholder* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing bukan pelanggan, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan pelanggan. Manajemen strategik berbasis BSC dipacu oleh usaha untuk untuk menghasilkan nilai terbaik bagi pelanggan, sehingga dikenal pula dengan *customer value based model of strategic management*. Tiga pertanyaan yang harus dicari jawabannya dalam proses manajemen strategik berbasis BSC adalah :

- Untuk pelanggan apa ?
- Bagaimana kita dapat menyediakan nilai pelanggan tersebut ?
- Apa yang dapat kita peroleh dari penyediaan nilai tersebut ?

Pertanyaan pertama menunjukan bahwa proses manajemen strategik merupakan *customer-driven process*, proses yang dipacu oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan tertentu konsumen, bukan proses yang dipacu oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan internal perusahaan, sebagaimana proses manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Oleh karena dipacu usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, manajemen dituntut untuk melakukan eksplorasi ke lingkungan makro dan lingkungan industri yang akan dijadikan tempat beroperasinya perusahaan. Hasil eksplorasi ini akan menghasilkan misi yang menjawab tiga pertanyaan mendasar berikut : (1) *what need do we meet* (2) *who is our costumers ?* (3) *what business are we in ?*.

Pertanyaan kedua menuntut manajemen untuk mencari inisiatif strategik yang mampu menghasilkan nilai terbaik untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, kemudian menjabarkan inisiatif tersebut ke dalam langkah-langkah *tactical* dan *operational*. Pertanyaan ketiga menuntut manajemen untuk melipatgandakan laba perusahaan dari hasil pemenuhan kebutuhan pelanggan, agar perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bertumbuh. Setelah ditetapkan kebutuhan yang akan dipenuhi, diidentifikasi pelanggan yang akan dilayani, dan dipilih bisnis yang akan dijalankan, manajemen kemudian merumuskan kompetensi inti (*core competence*) yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. *Core*

competence adalah kompetensi modal manusia perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya, yang sulit untuk ditandingi oleh pesaing dalam menghasilkan produk/jasa bagi pelanggan.

2. Tahapan

Manajemen strategik tradisional terdiri dari empat tahap : perencanaan stratgeik, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengimplementasian dan pengendalian. Perencanaan dibagi menjadi dua, yaitu : perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek. Dalam manajemen tradisional, perencanaan laba jangka panjang disusun melalui dua tahap : (1) perencanaan strategik (2) penyusunan program. Perencanaan strategik menghasilkan rencana jangka panjang berupa visi, misi, keyakinan dasar, nilai, tujuan strategis, sasaran, dan inisiatif strategik. Penyusunan program merupakan penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Perencanaan jangka pendek berupa penyusunan anggaran yang merupakan penjabaran program yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu. Anggaran yang dihasilkan kemudian dilaksanakan pada tahap pengimplementasian dan dikendalikan pada tahap pengendalian.

Perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik berbasis BSC dipecah ke dalam tiga tahap yang terpisah, yaitu : perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program. Dimulai dari perumusan strategi yang menghasilkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, berdasarkan hasil *trendwatching* dan SWOT analisis. Langkah berikutnya adalah perencanaan strategik yang berupa proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komperhensif, koheren, terukur, dan berimbang. Langkah terakhir adalah penyusunan program berupa proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program, rencana kegiatan jangka panjang disertai dengan sumber daya yang diperoleh dari dan dikorbankan untuk perwujudan sasaran-sasaran strategik.

Oleh karena tahap perencanaan strategik dengan kerangka BSC harus dapat menghasilkan rencana strategik yang memiliki empat karakteristik tersebut, maka tahap perencanaan strategik harus dipisahkan sebagai langkah tersendiri yang terpisah dari tahap sebelumnya (perumusan strategi) dan tahap sesudahnya (tahap penyusunan program). Dengan memanfaatkan rerangka BSC dalam perencanaan strategik, perencanaan laba jangka panjang dipecah menjadi tiga tahap terpisah dengan tahap dang fungsi sebagai berikut :

1. Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk *trendwatching, SWOT analyze, envisioning,* dan pemilihan strategi. Tahap ini digunakan untuk memantau *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan.
2. Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan keluaran yang dihasilkan oleh tahap perumusan strategi. Rerangka BSC digunakan pada tahap ini sebaga penerjemah visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komperhensif, koheren, terukur, dan berimbang. Setelah sasaran strategik yang memiliki empat karakteristik dirumuskan, kemudian dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan setaip sasaran strategik tersebut.
3. Tahap penyusunan program berfungsi :

a. Alat untuk menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program
b. Alat untuk mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik
c. Alat untuk mengevaluasi efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik
d. Alat untuk mengalokasikan sumber daya (*long-range allocation tools*)

3. Lingkup

Manajemen strategik tradisional memiliki cakupan sempit karena hanya terpaku pada aspek keuangan saja, sedangkan manajemen strategik berbasis BSC memiliki cakupan yang lebih luas karena didalamnya terdapat aspek-aspek lain seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan cakupan ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan

pertumbuhan dimaksudkan untuk memfokuskan kinerja keuangan perusahaan yang sesungguhnya, sehingga perusahaan mampu menjadi institusi pelipatgandaan kekayaan.

4. Koherensi

Dalam manajemen strategik berbasi BSC, tredapat lima koherensi yang sengaja dibangun, yaitu :

a. Koherensi antara hasil *trendwatching* dan SWOT *anlyze* dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.
b. Koherensi antara visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategik.
c. Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program.
d. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran.
e. Koherensi diantara sasaran strategik diberbagai perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pemebelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 2.1. Perbandingan sistem manajemen tradisional vs manajemen *Balance Scorecard*

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen *Balance Scorecard*)
Pengendalian melalui anggaran	Umpan balik dan pembelanjaan
Berfokus pada fungsi dalam organisasi	Fokus pada fungsi tim fungsional silang
Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah	Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab-akibat

Sumber : Gaspersz (2002)

2.2.5. Proses Penyusunan *Balance Scorecard*

Menurut Suhendra (2004) dalam (Sri Wahyuni, 2011), mengemukakan bahwa bangunan BSC dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapainya tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

2.2.6. Empat Perspektif *Balance Scorecard*

2.2.6.1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan danya tahapan dari kehidupan siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth, sustain,* dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan dan Norton (2000:135) yaitu :

a. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terkait dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi,

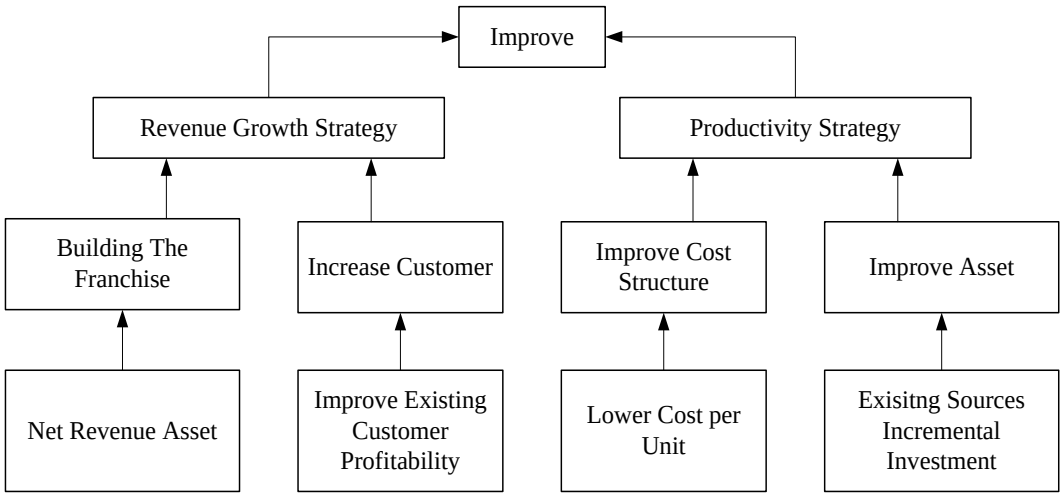
menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infarstruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur yang cocok dengan tahap ini adalah misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap bertahan (*sustain*)

Tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini adalah diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap kali digunakan misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

c. Tahap panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengukuran modal kerja.



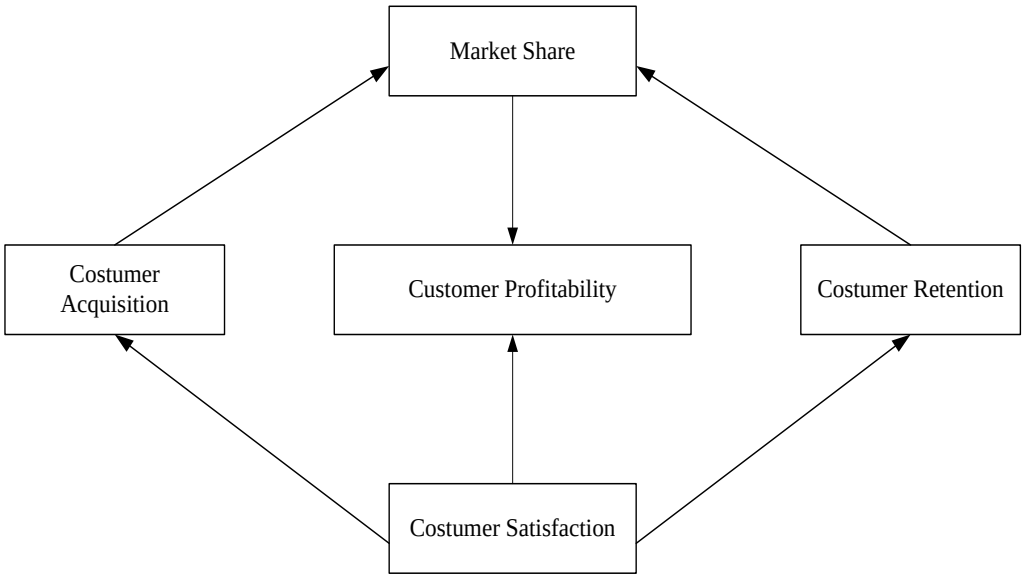
Gambar 2.1. Penerapan strategi kinerja keuangan dalam perusahaan

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard,* 2000

2.2.6.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balance Scorecard,* para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurment Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan dan Norton, 2000:150).

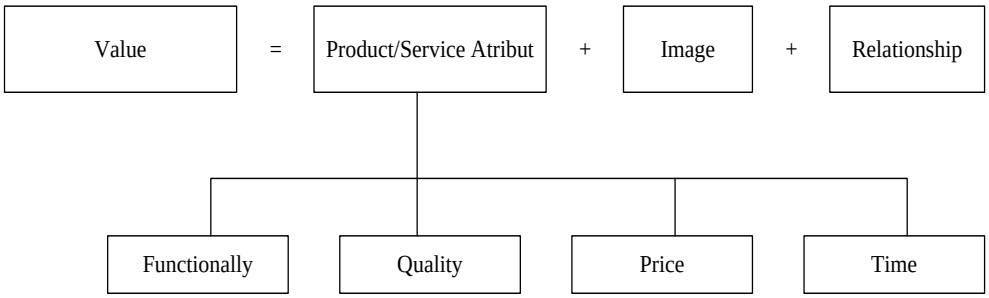
1. Terdapat lima tolak ukur untuk kelompok *Care Measurment Group,* yaitu :
   a. *Market Share,* mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
   b. *Customer Acqusition,* kemampuan perolehan pelanggan baru.
   c. *Customer Retention,* kemampuan perusahaan dalam mempertahankan konsumen lamanya.
   d. *Customer Satisfaction,* tingkat kepuasan konsumen terhadap kinerja tertentu seperti atribut produk jasa, kualitas pelayanan, dan citra perusahaan.
   e. *Customer Profitability,* kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari target atau segmen pasar yang dikuasai.



Gambar 2.2. *Core Measurement Group*

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard,* 2000

2. *Customer Value Poposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemacu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu :
   a. *Product or Services Atributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian waktu, dan harga murah.
   b. *Customer Relationship,* meliputi pengiriman produk atau jasa kepada pelanggan, dimensi waktu, dan respon pelayanan yang dirasakan pelanggan.
   c. *Image and Reputation,* menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Ketiga kategori yang tercakup didalamnya, yaitu :



Gambar 2.3. *Customer Value Proposition*

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard*, 2000

2.2.6.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi prose-prose paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan penilaian pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Menurut Kaplan dan Norton (2000:169), pendekatan *Balance Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Inovasi

Proses mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Proses inovasi dapat dilakuka melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik.

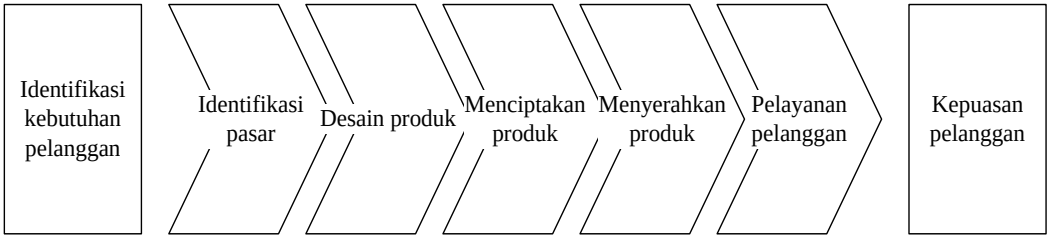
2. Operasi

Proses mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasi, serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasi tersebut demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk, dan memperpendek waktu siklus produksi.

3. Pelayanan Purna Jual

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk dalam berbagai layanan purna transaksi

jual-beli. Seperti garansi, aktivitas perbaikan, tanggapan keluhan, dan pemrosesan pembayaran.



Gambar 2.4. Model rantai nilai perspektif proses bisnis internal

Sumber : Vincent Gaspersz, *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma*, 2002

2.2.6.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir ini memiliki tujuan yaitu memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif sebelumnya tercapai. Tujuan yang terdapat dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif ini, yaitu :

1. Kompetensi Karyawan

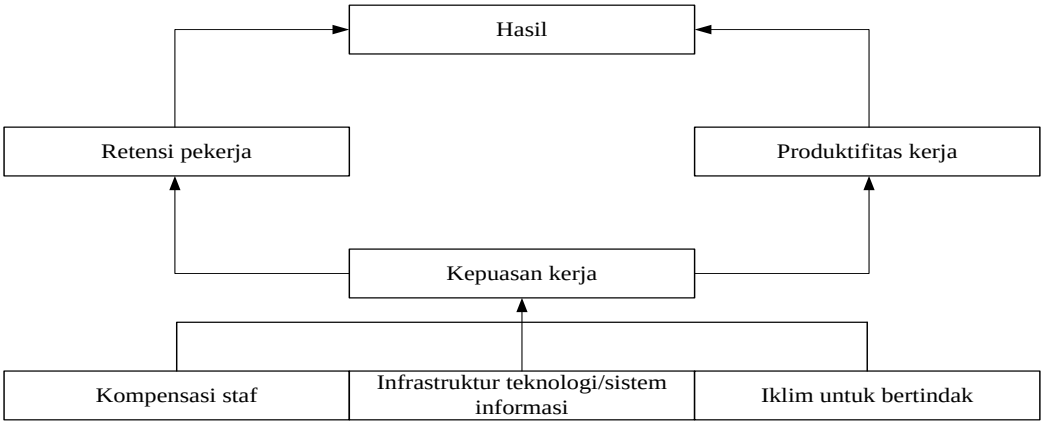
Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Infrastruktur Teknologi/sistem informasi

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi pelanggan, keuangan, kondisi internal, dan keputusan yang dibuat karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan

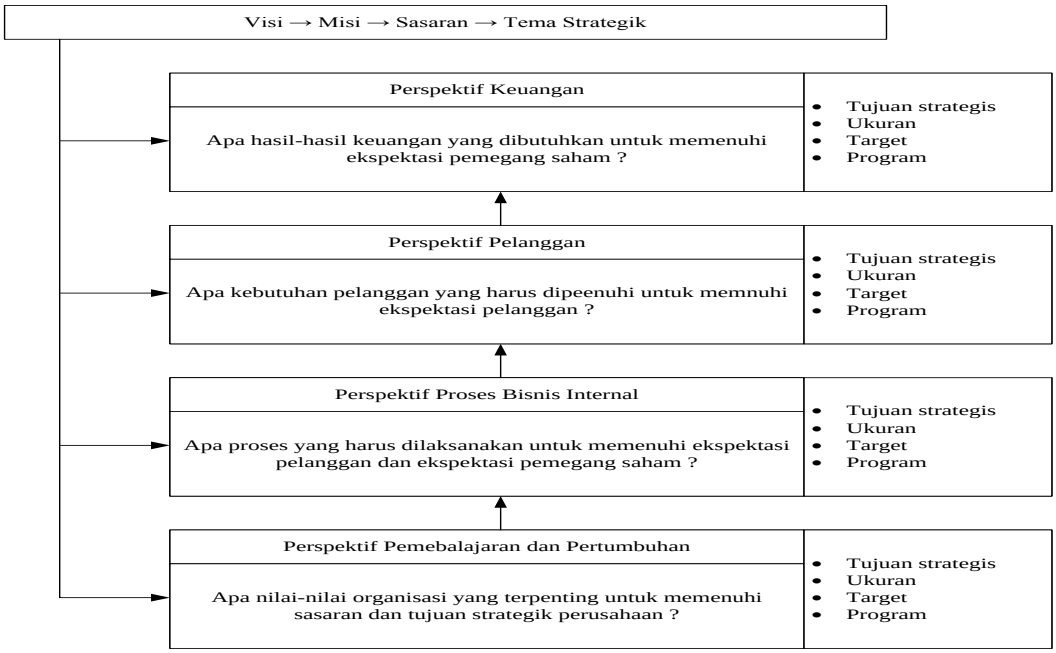
Ukuran dari motivasi adalah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.



Gambar 2.5. Kerangka kerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard*, 2000

2.2.6.5. Integrasi Empat Perspektif dalam *Balance Scorecard*



Gambar 2.6. Model integrasi empat perspektif *balance scorecard*

Sumber : Vincent Gaspersz, *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma*, 2002

2.3. Integrasi Program *Six Sigma* dengan *Balance Scorecard*

2.3.1. Memahami Konsep Dasar *Six Sigma*

Six Sigma Motorola merupakan suatu metode atau teknik pengendalian dan peningkatan kualitas dramatik yang diterapkan oleh Motorola sejak tahun 1986 dan merupakan terbosan baru dalam bidang manajemen kualitas. Banyak ahli manajemen kualitas menyatakan bahwa metode *six sigma* Motorola perlu dikembangkan dan diterima secara luas oleh dunia industri, hal ini disebabkan oleh manajemen industri frustasi terhadap sistem manajemen kualitas yang ada, yang tidak mampu melakukan peningkatan kualitas secara dramatik menuju tingkat kegagalan nol (*zero defect*). Banyak sistem manajemen kualitas, seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, ISO 9000, dan lain-lain, hanya menekankan upaya peningkatan terus-menerus berdasarkan kesadaran mandiri manajemen tanpa memberikan solusi yang ampuh tentang terobosan-terobosan untuk meningkatkan kualitas secara dramatik menuju tingkat kegagalan nol. (Vincent Gaspersz, *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma*, 2002).

Menurut Vincent Gaspersz (*Balance Scorecard* dengan *Six Sigma*, 2002), Pengalaman di Amerika Serikat menunjukan bahwa apabila perusahaan mulai menerapkan dan memfokuskan seluruh sumber daya pada konsep *six sigma* , perusahaan tersebut akan memperoleh hasil-hasil berikut :

- Terjadi peningkatan 1-*Sigma* dari 3-*Sigma* menjadi 4-*Sigma* pada tahun pertama.
- Pada tahun kedua, peningkatan akan terjadi dari 4-*Sigma* menjadi 4,7-*Sigma*.
- Pada tahun ketiga, peningkatan akan terjadi dari 4,7-*Sigma* menjadi 5-*Sigma*.
- Pada tahun selanjutnya, peningkatan rata-rata adalah 0,1-*Sigma* sampai maksimum 0,15-*Sigma* setiap tahun.
- Perusahaan kelas dunia yang sangat peduli terhadap kualitas membutuhkan waktu rata-rata 10 tahun untuk beralih dari tingkat operasional 3-*Sigma* (66.810 DPMO – kegagalan per sejuta kesempatan) menjadi tingkat operasional 6-*Sigma* (3,4 DPMO) – kegagalan per sejuta kesepatan), yang berarti harus menjadi peningkatan sekitar 66.810/3.4 = 19.650 kali selama 10 tahun atau secara rata – rata sekitar 1965 “peningkatan” setiap tahun. Suatu peningkatan dramatik.

- Peningkatan dari 3-*Sigma* sampai 4,7-*Sigma* memberikan hasil mengikuti kurva eksponensial (mengikuti deret ukur), sedangkan peningkatan 4,7-*Sigma* sampai 6-*Sigma* mengikuti kurva linier (mengikuti deret hitung).

Hasil–hasil dari peningkatan kualitas dramatik diatas, yang diukur berdasarkan persentasi COPQ (*Cost of Poor Quality*) terhadap penjualan ditunjukan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.2. Manfaat dari pencapaian beberapa tingkat *sigma*

COPQ (Cost Of Poor Quality)		
Tingkat Pencapaian *Sigma*	DPMO	COPQ
1-*Sigma*	691.462 (sangat tidak kompetitif)	Tidak dapat dihitung
2-*Sigma*	308.538(rata-rata industri Indonesia)	Tidak dapat dihitung
3-*Sigma*	66.807	25-40% dari penjualan
4-*Sigma*	6.210 (rata-rata industri USA)	15-25% dari penjualan
5-*Sigma*	233	5-15% dari penjualan
6-*Sigma*	3.4 (Industri Kelas Dunia	< 1% dari penjualan
Setiap peningkatan atau penggeseran 1-*Sigma* akan memberikan peningkatan keuntungan sekitar 10% dari penjualan.		

2.3.2. Metrik dan Pengukuran *Six Sigma*

Metrik adalah cara untuk mengukur karakter tertentu yang dapat diverifikasi, dinyatakan baik secara *numeric* (misalnya persentase kecacatan) ataupun secara kualitatif (tingkat kepuasan). Metrik menyediakan informasi mengenai kinerja dan memberi kesempatan kepada manajer untuk mengevaluasi kinerja dan membuat keputusan, berkomunikasi antara satu dengan yang lainnya, mengidentifikasi

kesempatan untuk mengadakan perbaikan dam membuat standar kinerja. Metrik berperan penting dalam penerapan *six sigma* karena memfasilitasi keputusan berdasarkan fakta. Dalam terminologi *six sigma,* sebuah cacat (*defect*) atau ketidakcocokan (*nonconformance*), adalah kekeliruan atau kesalahan yang diterima pelanggan. Kualitas *output* diukur dalam tingkat kecacatan per sejuta kemungkinan atau *Defects Per Million Opportunities* (DPMO).

$$DPMO = \frac{Deffect}{Unit\ inspected \times deffect\ Opportunity} \times 1000000 \quad \text{.....(2.1)}$$

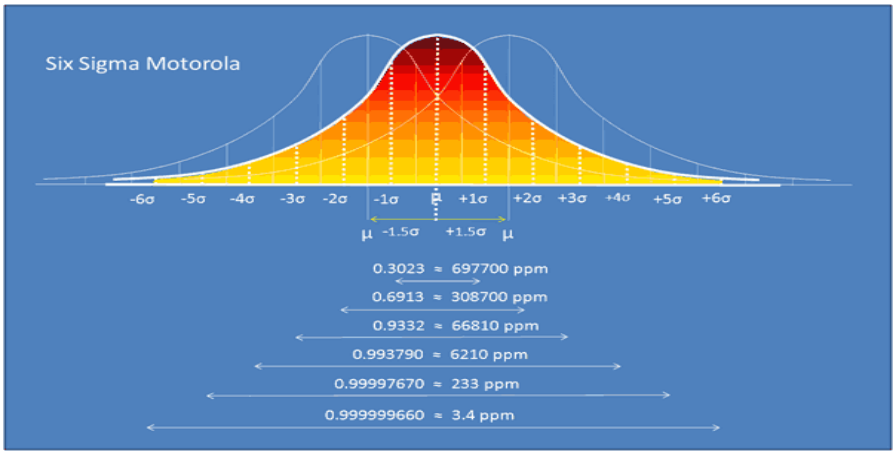
Keterangan:

- *Deffect*: Jumlah cacat yang ditemukan
- *Unit inspected*: Jumlah unit yang diperiksa
- *Deffect opportunity*: Kemungkinan kesalahan

Penerapan DPMO memungkinkan untuk mendefinisikan kualitas secara lebih luas. Pengendalian kualitas produk merupakan suatu *system* pengendalian yang dilakukan pada tahap awal suatu proses sampai produk jadi dan bahkan sampai pada proses pendistribusian kepada konsumen. Kemampuan proses merupakan suatu ukuran kinerja kritis yang menunjukkan bahwa proses mampu menghasilkan sesuai dengan spesifikasi produk yang ditetapkan manajemen berdasarkan kebutuhan dan ekspestasi pelanggang. Dengan rumusan DPMO diatas menunjukkan kemampuan proses untuk memproduksi kegagalan per satu juta kesempatan, yang artinya dalam satu unit produksi tunggal terdapat rata-rata kesempatan untuk gagal dari sutau karakter CTQ (*Critical To Quality*). *Critical To Quality* (CTQ) merupakan suatu atribut-atribut yang sangat untuk diperhatikan karena berkaitan langsung dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Merupakan elemen dari suatu produk, proses, atau praktek-praktek yang berdampak langsung pada kepuasa pelanggan (Vincent Gaspersz,2002).

2.3.3. Dasar Statistik *Six Sigma*

Six sigma telah terbukti menjadi pendekatan yang populer untuk mengusir variabilitas dari proses melalui penggunaan alat statistik. Para ahli *six sigma* mengatakan, proses jarang tetap terpusat, tetapi cenderung bergeser ke atas dan di bawah target, dengan nilai 1,5 *sigma*. Nilai 3,4 cacat per sejuta kesempatan (DPMO) untuk *six sigma* proses diperoleh dengan asumsi bahwa batas spesifikasinya adalah enam standar penyimpangan dari nilai proses target dan bahwa proses bisa berubah sebanyak 1,5 *sigma*. Kalau pada umumnya standar kualitas dinyatakan dalam -/+ 3 *sigma*, maka *six sigma* menggunakan -/+ 6 *sigma*. Ukuran enam *sigma* (*six sigma*) pada kurva normal mewakili tingkatan kualitas jumlah produk yang harus dalam kondisi baik dengan probabilitas 0,999999666, yang artinya hanya diijinkan jumlah produk yang cacat adalah 3,4 per satu juta produk. Atau dengan kata lain eman *sigma* adalah tingkatan yang setara dengan variasi proses sejumlah setengah dari toleransi oleh tahap desain dan dalam waktu yang sama memberi kesempatan agar rata-rata produksi bergeser sebanyak 1,5 standar defiasi dari target. Gambar 2.8. menjelaskan konsep enam *sigma* dalam kurva normal.



Gambar 2.7. *Six sigma* Motorola

2.3.4. Metodologi *Six Sigma*

Program peningkatan kualitas *Six Sigma* dapat dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*).

1. *Define*

Langkah awal dalam pelaksanaan metodologi *six sigma* adalah proses *define*. Pada tahap ini perlu mendefinisikan hal-hal yang terkait dengan: (1) kriteria pemilihan proyek *six sigma*, (2) peran dan tanggung jawab dari orang-orang yang terlibat dalam proyek *six sigma* , (3) kebutuhan pelatihan untuk orang-orang yang terlibat dalam proyek *six sigma*, (4) proses-proses kunci dalam proyek *six sigma* berserta pelanggangnya, dan (5) kebutuhan spesifik dari pelanggang, dan (6) pernyataan tujuan proyek *six sigma*. Biasanya masa kerja (lama) proyek *six sigma* membutuhkan waktu sekitar 1-2 tahun, tergantung pada ruang lingkup dan ukuran suatu perusahaan. Dengan demikian suatu proyek dibidang tertentu dapat saja berakhir, kemudian dilanjutkan dengan proyek pada bidang lain, sedangkan peningkatan kualitas *six sigma* tidak pernah berakhir (*never-ending improvement*).

Dimana manajemen perusahaan yaitu pimpinan-pimpinan perusahaan yang ingin mencoba *six sigma*, yang pertama perusahaan atau manajemen harus mengidentifikasi secara jelas problema-problema yang dihadapi. Tidak menutup kemungkinan, manajemen harus memetakan proses kegiatan guna memahami dan melokalisir masalah. Kedua, memilih sebuah alternatif tindakan sebagai proyek untuk menanggulangi meluasnya problema atau menyelesaikannya. Ketiga, perusahaan perlu merumuskan tolak ukur atau parameter keberhasilan proyek yang dipilih menyangkut luasnya ruang gerak, tingkat penyelesaian masalah sebagai sasaran yang dibidik, tersedianya alat-alat atau perlengkapan dan tenaga pelaksana, waktu serta biaya.

Define bertujuan untuk mengidentifikasi produk atau proses yang akan diperbaiki dan menentukan sumber-sumber (*resources*) apa yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proyek. Sebelum menentukan dan melangkah untuk melakukan tahap

define, kita harus menentukan terlebih dahulu *potential project* yang layak untuk dilakukan.

Untuk itu, dalam setiap proyek *six sigma* kita harus mendefinisikan dan menentukan beberapa sasaran dan tujuan dari proyek. Tujuan tersebut harus spesifik, dapat diukur (*measurable*), mencapai target kualitas yang ditetapkan (*result oriented*) dan dalam kurun waktu yang terbatas. Pelaksanaan *six sigma* memerlukan metode persamaan diantara faktor-faktor kunci yang mempengaruhi hasil (dalam hal ini ditunjukkan dengan variabel x) dan kualitas hasil dari proses kegiatan (ditunjukkan oleh variabel y). Untuk memperoleh tingkat kualitas tertentu dari sebuah hasil yang diinginkan, manajemen perusahaan bisa mengukur, mengkaji, mengendalikan dan menyempurnakan faktor-faktor kunci yang amat berpengaruh terhadap hasil tersebut.

2. *Measure*

Pada tahap ini terdapat tiga hal pokok yang harus dilakukan yaitu: (1) memilih atau menentukan karakteristik kualitas (CTQ) kunci yang berhubungan langsung dengan dengan kebutuhan spesifikasi dari pelanggang, (2) mengembangkan suatu rencana pengumpulan data melalui pengukuran yang dapat dilakukan pada tingkat proses, *output* dan *outcome*, dan (3) mengukur kinerja sekarang pada tingkat proses *output* dan *outcome* untuk ditetapkan sebagai base*line* kinerja (*performance basline*) pada awal proyek *six sigma*. Selanjutnya manajemen terlebih dulu harus memahami proses internal perusahaan yang sangat potensial mempengaruhi mutu *output* disebut *critical to quality* (CTQ). Kemudian mengukur besaran penyimpangan yang terjadi dibandingkan dengan baku mutu yang telah ditetapkan pada CTQ. Artinya dalam tahap ini kita harus mengetahui kegagalan atau cacat yang terjadi dalam produk atau proses yang akan kita perbaiki. Secara umum tahap *measure* bertujuan untuk mengetahui CTQ dari produk atau proses yang ingin kita perbaiki, selanjutnya mengumpulkan beberapa informasi dasar (*baseline information*) dari produk atau proses dan terakhir kita menetapkan target perbaikan yang kita ingin capai.

Penyimpangan merupakan karakteristik yang dapat diukur yang dijumpai pada proses atau output, namun tidak berada di dalam batas-batas penerimaan pelanggan. Setelah besaran penyimpangan teridentifikasi, manajemen bisa menghitung penghematan dana yang diperoleh jika penyimpangan tersebut tereliminasi. Selanjutnya manajemen perlu membandingkan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan proyek penanggulangan simpangan dengan penambahan laba sebagai akibat dari penghematan yang diperoleh. Jika biaya proyek lebih besar atau sama dengan penghematan yang diperoleh, maka *six sigma* ditolak, dan jika lebih kecil daripada penghematan yang diperoleh, maka *six sigma* harus diwujudkan.

Pada saat menelusuri atau mengukur proses internal yang mempengaruhi CTQ, pengumpulan data harus dilakukan dengan benar, untuk itu di bawah ini beberapa pertanyaan untuk membantu pada saat pengumpulan data:

a. Pertanyaan apa saja yang harus dijawab?
b. Data jenis apa yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan?
c. Siapa yang dapat menyediakan data tersebut?
d. Bagaimana mengumpulkan data yang optimal tanpa melakukan kesalahan?

3. *Analyze*

Tahap ini merupkan langkah ketiga dalam suatu proyek *six sigma* dalam peningkatkan kualitas. Pada tahap ini terdapat beberapa hal perlu dilakukan sebagai berikut: (1) menentukan stabilitas dan kapabilitas atau kemampuan dari proses, (2) menetapkan target-target kinerja dari karakteristik kualitas kunci (CTQ) yang akan ditingkatkan dalam proyek *six sigma*, dan (3) menngidentifikasi sumber-sumber dan akar penyebab kecacatam atau kegagalan. Disini manajemen berupaya memahami mengapa terjadi penyimpangan dan mencari alasan-alasan yang mengakibatkannya.

Maka dari itu, manajemen harus mengembangkan sejumlah asumsi sebagai hipotesis. Hipotesis atau dugaan-dugaan sementara mengenai faktor-faktor penyebab penyimpangan harus diuji. Jika hasil uji terhadap hipotesis diterima

berarti faktor-faktor penyebab simpangan berpengaruh secara signifikan terhadap penyimpangan yang ada. Apabila hasil uji terhadap hipotesis ditolak berarti faktor-faktor tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penyimpangan yang ada. Setelah mendata faktor-faktor yang dominan mengakibatkan penyimpangan, manajemen harus melangkah ke tahap *improve*.

4. *Improve*

Peningkatkan kualitas pada tahap improve harus dapat memutuskan apa yang harus dicapai (berkaitan dengan target yang ditetapkan), alasan kegunaan (mengapa) rencana tindakan ini harus dilakukan, di mana rencana tindakan ini diterapakan atau dilakukan, siapa yang menjadi penanggung jawab dari rencana tindakan ini, bagaimana melaksanakan tindakan serta manfaat positif yang diterima dari implementasi rencana tindakan itu, yang sering biasa kenal dengan istilah 5W 1H. Pada tahap *improve*, manajemen memastikan variabel-variabel kunci atau faktor-faktor utama (x) dan mengukur daya pengaruhnya terhadap hasil yang diinginkan (y). Sebagai hasilnya, manajemen mengidentifikasi jajaran penerimaan maksimum terhadap masing-masing variabel untuk menjamin bahwa sistem pengukurannya memang layak untuk mengukur penyimpangan yang ada. Kemudian manajemen bisa memodifikasi tiap-tiap variabel kunci agar selalu berada di dalam jajaran penerimaan.

5. *Control*

Pada tahap terakhir ini, manajemen harus mempertahankan perubahan-perubahan yang telah dilakukan terhadap variabel-variabel x dalam rangka melestarikan hasil (Y) yang senantiasa memuaskan pelanggan. Secara berkala manajemen tetap wajib membuktikan kebenaran sambil memantau proses kegiatan yang sudah disempurnakan melalui alat-alat ukur dan metode yang telah ditentukan sebelumnya untuk menilai kapabilitas perusahaan.

2.4. Kerangka Berfikir

2.4.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Yang Akan Dilakukan

