

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Manfaat dan Tujuan Balanced Scorecard

Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton pada awal tahun 1990 di USA, melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu stock). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dari defenisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Kaplan dan Norton (2004,24) menyatakan:

Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan yang dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*, merupakan alat manajemen kontemporer yang dapat digunakan oleh organisasi sebagai indikator perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Lingkungan yang seperti itu menuntut untuk :

1. Membangun keunggulan kompetitif melalui (perbedaan) *distinctive capability*.
2. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masadepan organisasi.
3. Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan organisasi.
4. Mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi.

Pada awal perkembangannya, *balanced scorecard* hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerja dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, dan keefektifan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, pemberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Berpijak dari defenisi tersebut, maka pada sisi lain *balanced scorecard* dapat dikategorikan sebagai alat perencanaan strategik yang sangat berdayaguna untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan berkesinambungan. Kaplan dan Norton (2004:22) menyatakan bahwa “ laporan kinerja keuangan perusahaan bukanlah alat prediksi yang baik bagi tingkat kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan”. Studi yang mereka lakukan atas demikian banyak perusahaan memperlihatkan bahwa faktor-

faktor non-finansial mempengaruhi kinerja organisasi di masa depan. Setiap ukuran dalam *balanced scorecard* menekankan aspek strategi perusahaan. Dalam membuat *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang :

1. Menunjukkan faktor kritis secara akurat yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan;
2. Menunjukkan hubungan diantara ukuran individual sebagai penyebab;
3. Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

Manfaat Balanced Scorecard

Balanced scorecard bukan merupakan sistem pengukuran baru semata. Berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan sebuah *balanced scorecard* awal yang menetapkan berbagai tujuan yang agak sempit : untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus atas strategi, dan kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut keseluruh perusahaan. Namun manfaat yang sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *balanced scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Dengan demikian banyaknya *balanced scorecard* diterapkan di berbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* bermanfaat untuk :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periodik dan sistematis,
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Tujuan Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada supervisor tentang *performance* bisnis. Sehingga tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Tujuan *balanced*

scorecard bila dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan bertujuan untuk dapat mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang saham. Perspektif pelanggan bertujuan agar perusahaan fokus terhadap kebutuhan kepuasan pelanggan termasuk pangsa pasar. Perspektif internal bisnis bertujuan untuk memfokuskan perhatian pada kinerja sebagai kunci dalam proses internal yang mendorong bisnis perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan agar tersedianya infrastruktur yang memungkinkan tujuan tiga perspektif lainnya dapat dicapai.

B. Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Kaplan dan Norton, (2004:42) menyatakan bahwa “Perspektif keuangan merupakan peningkatan pendapatan, penurunan biaya, peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan risiko yang dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan diantaranya yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*) dimana di setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan *financial* yang berbeda”.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, supervisor harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja bagi tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru / jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka. Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi dari pada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potensial customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

a) Kelompok pengukuran inti (*icore measurement group*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur yaitu : pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan

yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

b) Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk / jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari :

- 1) Atribut produk / jasa, yang meliputi : fungsi, harga, dan kualitas produk.
- 2) Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi : distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana peran pelanggan setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor *intangibile* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan agar berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya disegmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (2004 : 83) membaginya dalam 3 prinsip dasar yaitu :

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi diluar proses produksi. Didalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu : identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud disini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk / jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu :

a. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen :

1) Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan kondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen.

2) Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan.

3) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang

berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut diatas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

C. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

1. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah:

- a. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *Balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek *financial* dilengkapi aspek *customer*, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade-off* yang dilakukan oleh supervisor terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong supervisor untuk mencapai tujuan mereka di masa depan tanpa membuat *trade-off* diantara kunci-kunci sukses tersebut. Melalui empat perspektif, *balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.
- b. Merupakan konsep yang adaptif dan *responsive* terhadap lingkungan bisnis.

- c. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

2. Kelemahan Balanced Scorecard

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

- a. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan. Inilah masalah terbesar yang ada pada *balanced scorecard* karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *balanced scorecard*. Menentukan hubungan sebab-akibat dari berbagai ukuran lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan.
- b. *Fixation on Financial Results*. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
- c. Tidak adanya mekanisme perbaikan. Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
- d. Ukuran-ukuran tidak diperbarui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya adalah

perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

- e. Pengukuran terlalu berlebihan. Berapa kali ukuran kritis dapat dilakukan pada supervisor tanpa kehilangan *focus*.
- f. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

D. Pengertian dan Manfaat pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja

Fustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2009:9) mengemukakan definisi kinerja “sebagai output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.” Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Pengertian Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas

aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, supervisor dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

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

E. Pengertian dan Manfaat Pengukuran Kinerja Supervisor

Pengertian Supervisor

Supervisor adalah anggota tim manajemen yang mengawasi pekerjaan orang lain serta menjadi perantara antara manajemen dan para karyawan.

Manfaat Pengukuran Kinerja Supervisor

Manfaat pengukuran kinerja supervisor di SPBU 14.201.1150 Kasuari

Medan yaitu :

1. Sebagai dasar untuk membuat keputusan individu (promosi, pemecatan, dsb)
2. Penilaian untuk pencapaian tujuan pekerja
3. Keahlian para karyawan dan pelatihan
4. Kesempatan untuk bergaul dengan bawahan
5. Bertanggung jawab terhadap kelancaran seluruh kegiatan operasional
6. Monitoring konsistensi kualitas dan kuantitas BBM
7. Monitoring penjualan dan persediaan BBM

F. Penilaian Kinerja

Pengertian Penilaian Kinerja

Informasi akuntansi sangat bermanfaat untuk menilai pertanggungjawaban kinerja supervisor. Karena penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi atau

perusahaan. Kemungkinan yang lain adalah digunakannya informasi akuntansi bersamaan dengan informasi non akuntansi untuk menilai kinerja supervisor atau pimpinan perusahaan. Menurut Mulyadi (2007:419) “ Penilaian kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.” Menurut Agus Sunyoto Dalam Mangkunegara (2009:10), tujuan dari evaluasi kinerja adalah “ meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja, mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu”. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja dan waktu serta penghargaan baik yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik.