

## ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASAI BISNIS

Ni Wayan Mujiati<sup>1)</sup>, A. A. Sagung Kartika Dewi<sup>2)</sup>, A. A. Ayu Sriathi<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

Email: <sup>1</sup>mujiatiniwayan@yahoo.com, <sup>2</sup>sagungkartika@yahoo.com,

<sup>3</sup>sriathi\_mada@yahoo.com

**Abstract:** *Performance is a level of achievement description from implementation of an activity/ a policy program in achieving target, goal, mission, and vision which is outlined in strategic planning of an organization. Performance assessment is a periodically determination of operational effectiveness of an organization, part of organization and its personnel, based on the target, standard and criteria predefined. Organization is a system consists of cooperation activity pattern which is done regularly and repeatedly by a group of people to achieve a certain goal. Business is an organized individual business activity to produce and sell goods and services to gain profit in fulfilling the people's needs. Balanced scorecard is a new framework to interact various dimensions that are obtained strategy; measuring the company performance to four balance perspectives, they are: finance, customer, internal business process and learning and growth.*

**Keywords:** *Performance assessment, Balanced Scorecard, Organization, Business.*

### PENDAHULUAN

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sector keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sector non keuangan, seperti

kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa dan loyalitas karyawan, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sector keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidupp perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikbertkan pada sector keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangibile assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Hasil studi yang diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup

empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Mulyadi, 2009:5). Ukuran ini yang disebut *balanced scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan. Konsep pengukuran kinerja *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Selain itu *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktifitas akhir (*outcome*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Selain itu pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sector eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2007:7). Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard*". *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

*Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja pihak manajemen ke dalam empat perspektif. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang

dihasilkan oleh pihak manajemen harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, dana tau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen. Menurut Syafrizal (2004:55), aplikasi *Balanced scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan yang memberikan kontribusi pada proses bisnis internal, sehingga pelanggan menjadi puas dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam performansi keuangan. Oleh karena itu dalam melakukan penilaian kinerja selain memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor keuangan juga memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor non keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) yang merupakan faktor-faktor pendorong keberhasilan perspektif keuangan perusahaan.

*Balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Organisasi bisnis ini memerlukan penilaian kinerja, untuk menyatakan apakah organisasi tersebut berhasil atau belum. Penilaian kinerja organisasi bisnis ini akan menggunakan metode *Balanced scorecard* yang meliputi: faktor-faktor keuangan dan non keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

## KAJIAN LITERATUR

### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2001:329). Dalam Rika Yeni.

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. (Armstrong dan Baron, 1998 dalam Fianka, 2008:1) dalam Rika Yeni.

Dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

## 2) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategic, program, dan anggaran organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2001:353), dalam Rika Yeni.

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja karyawan dan operasinya. Penilaian kinerja merupakan saran bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi,

dan individu dalam perusahaan serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang (Yuwono, dkk, 2002:26), dalam Rika Yeni.

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh pihak manajemen organisasi untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambil keputusan yang berkaitan dengan penghargaan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan suatu dasar kerja untuk mendistribusikan penghargaan (Mulyadi dan Setiawan, 2001:353), dalam Rika Yeni.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan. Melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan instrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji/upah pokok, honorarium, lembur dan hari libur, pembagian saham dan pembagian laba), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, dan tunjangan masa sakit) maupun kompensasi yang berupa kompensasi non keuangan seperti ruang kerja yang dimiliki, lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir yang khusus.

Menurut Mulyadi (1997:424) dalam Rika Yeni penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu:

- 1) Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
  - (1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
  - (2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
  - (3) Pengukuran kinerja sesungguhnya.
  
- 2) Tahap penilaian, terdiri dari dua tahap rinci yaitu:
  - (1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
  - (2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - (3) Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

### 3) Pengertian Balanced Scorecard

*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu (Gaspersz, 2002:9), dalam Rika Yeni.

*Balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen. Setiap ukuran dalam *Balanced scorecard* menekankan aspek strategi perusahaan (Halim, dkk, 2000:209) dalam Rika Yeni.

*Balanced scorecard* merupakan laoran akuntansi yang dikembangkan dari sistem informasi strategis dimana *Balanced*

*scorecard* digunakan untuk menghubungkan faktor keberhasilan kritis dengan strategis serta untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Karena perannya yang strategis, *Balanced scorecard* melibatkan semua faktor keberhasilan kritis yang biasanya dinyatakan dalam empat bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan inovasi serta pembelajaran.

*Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk menginteraksikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain itu *Balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balance*) yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 2000:22), dalam Rika Yeni.

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan kerja hasil sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata seimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan juga non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan

memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2009:3) dalam Rika Yeni.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat dinyatakan bahwa *Balanced scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu menerjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan operasional perusahaan dengan tidak hanya mempertimbangkan ukuran keuangan tetapi juga ukuran-ukuran non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4) Pengertian Organisasi dan Unsur-unsurnya

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Indriyo Gitosudarmo, 1997), dalam Ardana dkk.

Dari sini dapat dikatakan atau ditunjukkan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Sistem  
Bahwa organisasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem.
- (2) Pola aktivitas.  
Bahwa didalamnya ada aktivitas-aktivitas yang dilakukan orang yang dilaksanakan secara relative teratur dan cenderung berulang.
- (3) Sekelompok orang  
Organisasi adalah kumpulan orang-orang.
- (4) Tujuan  
Setiap organisasi didirikan adalah untuk mencapai suatu tujuan.

Lembaga pendidikan dan pembinaan manajemen mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan orang yang mengadakan pembagian pekerjaan yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pengertian ini mengandung unsur-unsur sebagai berikut.

- (1) Tujuan yang disepakati oleh anggota-anggota organisasi yang menjadi jiwa organisasi
- (2) Proses yang mengubah masukan/sumber daya yang dimiliki menjadi keluaran/hasil sebagaimana diinginkan.
- (3) Pembagian pekerjaan diantara anggota, termasuk disini adalah pembagian tugas dan wewenang secara horizontal maupun vertikal.
- (4) Kerjasama dan koordinasi supaya pembagian pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

#### 5) Pengertian Bisnis

Hughes dan Kapoor (dalam Buchari Alma, hal. 21) menyatakan: *Business is the organized effort of individuals to produce and sell for a profit, the goods and services that satisfy society's needs. The general term business refers to all such efforts within a society or within an industry.* Maksudnya bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Secara umum kegiatan ini ada di dalam masyarakat, dan ada dalam industri. Orang yang berusaha menggunakan uang dan waktunya dengan menanggung resiko, dalam menjalankan kegiatan bisnis tersebut disebut *entrepreneur*. Untuk menjalankan kegiatan bisnis maka entrepreneur harus mengkombinasikanempat macam sumber yaitu: material, human, financial dan informasi.

Pandangan lain menyatakan bahwa bisnis ialah sejumlah total usaha yang meliputi pertanian, produksi, kontruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, usaha jasa, dan pemerintahan, yang bergerak dalam bidang membuat dan memasarkan barang dan jasa ke konsumen. Istilah bisnis pada umumnya ditekankan pada 3 hal yaitu: usaha-usaha perorangan kecil-kecilan dalam bidang barang dan jasa, usaha perusahaan besar seperti pabrik, transport, perusahaan

surat kabar, hotel dan sebagainya, dan usaha dalam bidang struktur ekonomi suatu bangsa.

## PEMBAHASAN

### Analisis penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard* pada organisasi bisnis

Penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard* dalam sajian ini ada empat perspektif yaitu satu perspektif keuangan dan tiga perspektif non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) (Kaplan dan Norton, 2000:22), dalam Rika Yeni.

#### 1) Penilaian kinerja perspektif keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi tujuan dan ukuran perspektif yang lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Menurut Hansen dan Mowen (2006:512), dalam Rika Yeni, perspektif keuangan memiliki tiga tema strategi, yaitu:

##### 1) Pertumbuhan pendapatan

Beberapa kemungkinan tujuan berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan. Diantara kemungkinan-kemungkinan ini adalah sebagai berikut: peningkatan jumlah produk baru, pembuatan aplikasi baru produk yang sudah ada, pengembangan pelanggan dan pasar baru, dan pengadopsian strategi penentu harga yang baru. Setelah tujuan operasional diketahui, ukuran kinerja dapat dirancang. Ukuran yang mungkin untuk daftar tujuan diatas adalah persentase pendapatan dari produk baru, persentase pendapatan dari aplikasi baru, persentase pendapatan dari pelanggan dan segmen pasar baru, serta profitabilitas produk atau pelanggan.

##### 2) Penurunan biaya

Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas dapat memainkan peranan

pengukuran yang penting, khususnya untuk biaya penjualan dan administrasi yang biasanya tidak dibebankan pada objek biaya.

##### 3) Penggunaan asset

Perbaikan pemanfaatan asset adalah tujuan utama. Ukuran keuangan seperti laba atas investasi dan nilai tambah ekonomi digunakan.

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:23) dalam Rika Yeni.

Pihak manajemen perusahaan dapat menggunakan beberapa rasio keuangan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja keuangan. Rasio keuangan dikelompokkan oleh Riyanto (2001:332), dalam Rika Yeni sebagai berikut:

##### 1) Rasio likuiditas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan, meliputi:

a) *Current ratio* adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.

b) *Cash ratio* adalah perbandingan antara kas dan efek dengan hutang lancar.

c) *Quick (acid test) ratio* perbandingan antara kas, efek, dan piutang dengan hutang lancar.

d) *Working capital to total assets ratio* adalah perbandingan antara selisih aktiva lancar dan hutang lancar dengan jumlah aktiva.

##### 2) Rasio leverage adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai beberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang, meliputi:

- a) *Total debt to equity ratio* adalah perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dengan jumlah modal sendiri.
  - b) *Total debt total capital assets* adalah perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dengan jumlah modal/ jumlah aktiva.
  - c) *Long term debt to equity ratio* adalah perbandingan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri.
  - d) *Tangibles assets debt coverage* adalah perbandingan antara jumlah aktiva dikurangi intangibles dan hutang lancar dengan hutang jangka panjang.
  - e) *Time interest earned ratio* adalah perbandingan antara *earning before interest dan tax* dengan bunga hutang jangka panjang.
- 3) Rasio aktivitas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber-sumber dananya, meliputi:
- a) *Total assets turnover* adalah perbandingan antara penjualan neto dengan jumlah aktiva.
  - b) *Receivable turnover* adalah perbandingan antara penjualan kredit dengan piutang rata-rata
  - c) *Average collection period* adalah perbandingan antara piutang rata-rata dikalikan jumlah jumlah hari dalam satu tahun dengan penjualan kredit.
  - d) *Inventory turnover* adalah perbandingan antara harga pokok penjualan dengan *inventory* rata-rata
  - e) *Average day's inventory* adalah perbandingan antara *inventory* rata-rata yang dikalikan dengan jumlah hari dalam satu tahun dengan harga pokok penjualan.
- f) *Working capital turnover* adalah perbandingan antara penjualan neto dengan selisih dari aktiva lancar dan hutang lancar.
- 4) Rasio profitabilitas adalah rasio-rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan, meliputi:
- a) *Gross profit margin* adalah perbandingan antara selisih penjualan neto dan harga pokok penjualan dengan penjualan neto.
  - b) *Operating income ratio (operating profit margin)* adalah perbandingan antara laba operasi dengan pendapatan (penjualan neto).
  - c) *Operating ratio* adalah perbandingan antara penjualan harga pokok penjualan, biaya-biaya administrasi, biaya-biaya penjualan dan umum dengan pendapatan (penjualan neto).
  - d) *Net profit margin (sales margin)* adalah perbandingan antara keuntungan neto sesudah pajak dengan pendapatan (penjualan neto).
  - e) *Earning power to total investment (rate of return on total assets)* adalah perbandingan antara *earning before interest and tax* dengan jumlah aktiva atau perkalian antara *operating profit margin* dengan *total assets turnover*.
- 2) **Penilaian kinerja perspektif pelanggan**
- Aset terbesar perusahaan adalah pelanggan, mengingat tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada. Perspektif pelanggan merupakan salah satu rantai jasa dalam upaya perusahaan memperoleh laba. Kunci terbesar meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan. Pelayanan perusahaan

yang memuaskan akan membuat pelanggan terus memanfaatkan jasa perusahaan dan bahkan akan mengajak pelanggan untuk ikut berperan di perusahaan tersebut, namun untuk memuaskan pelanggan tidaklah terfokus pada usaha perusahaan pelayanan yang baik saja, tetapi juga mencakup usaha perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan yang sebenarnya dan hal ini terjadi sebab mencari pelanggan baru memerlukan biaya yang cukup besar. Selain memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus mampu menerjemahkan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:56), dalam Rika Yeni.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

- 1) Pangsa pasar yaitu diukur dengan menghitung persentase bisnis yang diperoleh pada segmen pasar tertentu (bisa dalam hal jumlah transaksi keuangan, jumlah pelanggan maupun jumlah pemberian).
- 2) Retensi pelanggan yaitu dengan menghitung persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
- 3) Akuisisi pelanggan yaitu mengukur banyaknya jumlah pelanggan baru ataupun jumlah penjualan pada pelanggan baru ataupun jumlah penjualan pada pelanggan baru dibandingkan dengan berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk tiap pelanggan baru serta pendapatan yang diperoleh dari pelanggan tersebut.
- 4) Kepuasan pelanggan yaitu dengan mengetahui perbedaan antara harapan dengan kinerja yang sesungguhnya.
- 5) Profitabilitas pelanggan yaitu dengan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:59).

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar serta pangsa rekening pelanggan. Walaupun proposisi nilai berbeda-beda untuk berbagai industri, dan untuk berbagai segmen pasar di dalam industri, telah ditemukan adanya serangkaian atribut serupa yang membentuk proposisi nilai untuk semua industri yang menjadi sumber penyusunan *scorecard*. Atribut ini dapat dibagi dalam tiga kategori (Kaplan dan Norton, 2000:59), yaitu:

- 1) Atribut Produk dan Jasa  
Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga, dan mutu.
- 2) Hubungan Pelanggan  
Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Citra dan Reputasi  
Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk atau jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk atau jasa yang berwujud.

Kepuasan pelanggan sebagai salah satu alat ukur penilaian kinerja perspektif pelanggan sangat bergantung pada persepsi pelanggan. Jika apa yang diharapkan pelanggan sesuai dengan kinerja yang diberikan, maka pelanggan akan terpuaskan. Unsur-unsur pembentuk kepuasan pelanggan jasa terdiri dari:

- 1) Bukti langsung (*tangibles*) yaitu bagaimana kesan yang didapat pelanggan ketika berada di perusahaan berupa wujud fisik fasilitas, peralatan, karyawan, dan bahan komunikasi.
- 2) Daya tanggap (*responsiveness*) yaitu menggambarkan keinginan untuk menolong pelanggan dan untuk menyediakan layanan yang cepat dan tepat.
- 3) Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk memenuhi janji pelayanan yang akurat.
- 4) Jaminan (*assurance*) yaitu bagaimana pelanggan memperoleh jasa yang nyaman saat bertransaksi, misalnya perilaku karyawan dalam berhadapan dengan pelanggan.
- 5) Empati (*empathy*) yaitu kepedulian, perhatian individual yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan (Parasuraman dkk dalam Wibisono, 2002:95).

### 3) **Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal berusaha menterjemahkan apa yang diharapkan pelanggan dan pemegang saham ke dalam suatu proses bisnis yang sesuai dengan harapan mereka. Dalam *Balanced scorecard* manajemen diharapkan menentukan proses bisnis yang lengkap dari awal sampai akhir. Dari proses inovasi, proses operasi sampai dengan pelayanan setelah penjualan.

Bila perusahaan dapat bersaing dan unggul dalam keseluruhan proses bisnis, kelangsungan hidup perusahaan memang akan terjamin. Namun, tanpa adanya upaya yang berkelanjutan hal itu sulit tercapai *Balanced scorecard* menghendaki agar manajemen menetapkan tujuan dan ukuran proses bisnis internal dengan menterjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional. Kinerja proses bisnis internal yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik untuk pelanggan dan keuangan.

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu :

- 1) Proses inovasi, yaitu dalam proses inovasi organisasi melakukan riset tentang kebutuhan pelanggan dan mengubah data tentang kebutuhan pelanggan tersebut menjadi berbagai atribut yang dirancang ke dalam produk dan jasa. Proses inovasi, yang dilaksanakan melalui perancangan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- 2) Proses operasi, yaitu dalam proses operasi produk dan jasa yang telah dirancang kemudian diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan. Proses operasi yang dilaksanakan melalui produk dan jasa secara *cost effective* dan pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan.
- 3) Proses pelayanan purna penjualan yaitu dalam proses ini organisasi menyediakan layanan bagi pelanggan setelah produk dan jasa diserahkan kepada pelanggan. Proses ini dilaksanakan melalui pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:111) dalam Rika Yeni

Saat ini proses telah menjadi fokus yang penting dalam sistem pengukuran kinerja proses bisnis internal. Dalam menilai proses operasi terkandung pengukuran waktu, mutu, dan biaya yang dikeluarkan. Pengukuran waktu proses dilakukan mengingat pelanggan sangat menghargai kecepatan dan ketepatan waktu dalam memperoleh produk atau jasa. Mutu dari proses bisnis internal diantaranya menyangkut kualitas produk atau jasa, bagaimana waktu tunggu, informasi yang diberikan, dan perilaku karyawan dalam menanggapi pelanggan. Penilaian mutu proses ini terjamin dalam kepuasan pelanggan dan waktu proses.

Salah satu alat ukur untuk waktu proses adalah dengan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE mengukur jumlah waktu efektif yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk dan jasa. Untuk usaha jasa, tingkat MCE dapat diukur dengan membandingkan standar kerja yang ada (sebagai waktu bernilai tambah) dengan kenyataan (waktu sebenarnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu transaksi atau *throughput time*). Rumus MCE adalah sebagai berikut:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (throughput time)}}$$

Waktu pengolahan sebagai waktu bernilai tambah merupakan jumlah waktu yang diperlukan untuk memproses jasa secara aktual atau sesungguhnya yang sering disebut waktu proses. Waktu penyelesaian terdiri dari waktu proses, waktu inspeksi, waktu perpindahan, dan waktu tunggu. Waktu inspeksi (pemeriksaan) adalah waktu yang diperlukan untuk memeriksa kesiapan produk dan jasa dalam proses. Waktu perpindahan merupakan waktu yang diperlukan untuk memindahkan produk atau jasa ke bagian lain untuk memproses lebih lanjut. Waktu tunggu adalah waktu yang diperlukan untuk menunggu produk atau jasa agar siap diproses ataupun disampaikan ke pelanggan. Jika proses produksi atau pembuatan produk menghasilkan MCE sebesar 1 (satu), berarti bahwa aktivitas yang tidak bernilai tambah telah dapat dihilangkan dalam proses produksi sehingga konsumen produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah. Sebaliknya jika proses produksi menghasilkan MCE kurang dari 1 (satu) maka proses produksi masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi konsumen (Kaplan dan Norton, 2000: 101).

Pada penelitian ini menggunakan perusahaan jasa, sehingga ada perubahan dalam penggunaan dan pemberian nama pada rumus MCE. Untuk perusahaan

jasa MCE dirubah menjadi SCE (*Service Cycle Efficiency*). Hal ini dilakukan untuk membedakan antara perusahaan manufaktur dengan perusahaan jasa. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{SCE} = \frac{\text{Value Added Time}}{\text{Throughput Time}}$$

*Value added time* adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk memproses jasa secara aktual atau sesungguhnya yang sering disebut waktu proses. *Throughput Time* adalah jumlah waktu penyelesaian dalam suatu proses.

#### 4) Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Hal ini disebabkan karena perusahaan menyadari pentingnya aktivitas dalam setiap organisasi dan pentingnya sumber daya manusia.

Tujuan ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja istimewa dalam tiga perspektif dalam *balanced scorecard*.

Kelompok pengukuran utama untuk menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000: 112) dalam Rika Yeni adalah sebagai berikut :

##### 1) Kepuasan Karyawan

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan karyawan dengan

survei tahunan atau survei rutin di mana persentase tertentu dari para karyawan yang dipilih secara acak di survei setiap bulan.

2) Retensi Karyawan

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi karyawan umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Kepuasan karyawan adalah tingkat perasaan karyawan terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi setelah membandingkan antara situasi dan kondisi kerja senyatanya dengan situasi dan kondisi yang diharapkan. Kepuasan kerja yang terjadi secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas, karena adanya karyawan yang puas akan membuat karyawan dapat bekerja secara maksimal. Kepuasan karyawan dalam bekerja juga mempengaruhi tingkat perputaran karyawan karena kepuasan yang diperoleh karyawan akan menyebabkan karyawan tetap ingin bekerja di perusahaan tersebut daripada mencari pekerjaan di tempat lain sehingga dengan demikian berkompeten bagi perusahaan. Perusahaan dapat tetap mempertahankan karyawan yang diminati. Unsur-unsur yang menentukan kepuasan kerja karyawan menurut Robbins (1996:181) dalam Rika Yeni.

- 1) Kerja secara mental  
Karyawan-karyawan yang cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menanamkan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.
- 2) Ganjaran  
Para karyawan menginginkan sistem upah dan penghargaan yang adil apabila sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas. Selain itu, karyawan juga menginginkan penghargaan atas prestasi kerja mereka, seperti pujian, promosi kerja, ataupun imbalan lainnya.
- 3) Kondisi kerja  
Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk keamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan tidak merepotkan, dilengkapi dengan fasilitas yang bersih dan relatif moderen, dan tersedia pedengkapan dan peralatan yang memadai.
- 4) Rekan kerja  
Adanya rekan kerja yang baik dan atasan yang memahami keadaan bawahan, mendengarkan pendapat bawahan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka dapat mengantarkan karyawan pada kepuasan.
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan  
Orang-orang yang memiliki kepribadian konsekuen dengan pekerjaannya seharusnya memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan

mereka, sehingga lebih besar kemungkinannya akan berhasil dalam pekerjaan tersebut yang pada akhirnya akan menghantarkan mereka pada kepuasan kerja.

## SIMPULAN

Simpulan analisis ini adalah sebagai berikut. Pemberian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standar dan kriterianya yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas, kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan.

Bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

*Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan; dan menilai/mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balance*) yaitu, keuangan; pelanggan; proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Persz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Halim Abdul, dkk. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Davi P. Norton (Peter R. Yosi Pasla Penerjemah). 2000. *Balance Scorecard, Manajemen strategi menjadi aksi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi ke 1. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001 *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.

Rika Yeni Desak Putu, 2010, *Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced scorecard Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Denpasar*. *Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Non Reguler Universitas Udayana.