# BAB II

# KERANGKA TEORITIK

## A. Visi, Misi da Strategi

### 1. Visi, Misi

a. Visi

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada masa yang akan datang. Banyak interpretasi yang dapat keluar dari pernyataan keadaan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Visi itu sendiri tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ingin ditujunya oleh kemungkinan kemajuan dan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang tersebut. Pernyataan visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang terjadi sehingga visi hendaknya bersifat fleksibel. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu pernyataan visi[1], yaitu:

1) Berorientasi pada masa depan
2) Tidak dibuat berdasarkan kondisi atau tren saat ini
3) Mengekspresikan kreativitas
4) Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat

[1] Sukisno, *Visi, Misi, Rencana Strategis & Taktis dalam Perguruan Tinggi*, Curriculum Development Practice 1, Engineering Education Development Project dalam http://www.eng.unri.ac.id ( 30 Mei 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga
6) Mempunyai standar yang tinggi dan ideal serta harapan bagi anggota lembaga
7) Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya
8) Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga

Visi yang tepat bagi suatu organisasi atau lembaga akan menjadi *accelerator* (pemercepat) kegiatan lembaga bersangkutan, meliputi perencanaan strategik, perencanaan kinerja tahunan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja organisasi tersebut. Dengan demikian tujuan perumusan dan penetapan visi organisasi adalah[2]:

1) Mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi
2) Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas
3) Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategik
4) Memiliki orientasi masa depan
5) Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi
6) Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi

b. Misi

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan

[2] Departemen Agama RI Sekretariat Jenderal Biro Organisasi dan Tatalaksana, *Teknik Perumusan Visi dan Misi di Lingkungan Departemen Agama*, 2006, dalam http://www.ntb1.kemenag.go.id (30 Mei 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk diwujudkan serta memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadang kala memberikan pula keterangan tentang bagaimana cara organisasi bekerja. Pernyataan misi belum dapat digunakan sebagai petunjuk bekerja, diperlukan interpretasi lebih mendetail agar pernyataan misi dapat diterjemahkan menjadi langkah-langkah kerja atau tahapan pencapaian tujuan sebagaimana tertulis dalam pernyataan misi.

Untuk memberikan tekanan pada faktor komprehensif dari pernyataan misi, maka pernyataan misi harus memberikan gambaran yang mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan sabagai berikut[3]:

1) Keberadaan organisasi adalah untuk berbuat apa?
2) Apa produk atau jasa yang utama dari organisasi?
3) Apa yang bersifat unik dari organisasi?
4) Siapa konsumen utama dari organisasi?
5) Mengapa mereka merupakan konsumen utama?
6) Pihak lain mana yang berkepentingan dengan organisasi dan mengapa?
7) Apa *core values* (nilai dasar) organisasi?
8) Apa yang berbeda pada lembaga 5 tahun yang lalu dan sekarang? Mengapa hal itu menjadi berbeda?

[3] Sukisno, *Visi, Misi, Rencana Strategis & Taktis dalam Perguruan Tinggi*, Curriculum Development Practice 1, Engineering Education Development Project dalam http://www.eng.unri.ac.id ( 30 Mei 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9) Apa produk atau jenis jasa yang akan diberikan organisasi di masa depan?
10) Apa yang harus dikerjakan organisasi untuk menyiapkan produk baru tersebut?
11) Apakah jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas merefleksikan visi organisasi? Bila tidak, pertanyaan mana yang harus ada dan apa jawabannya?

**2. Pengertian Strategi**

Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Strategi juga merupakan pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena manajemen strategik merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplimentasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi organisasi[4].

[4] Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 72.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perumusan strategi dan penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah operasional dipenuhi dengan rangkaian pengambilan keputusan strategik. Suatu keputusan dikatakan sebagai keputusan strategik jika memenuhi syarat berikut ini

a. Keputusan tersebut mencakup beberapa bagian organisasi atau keseluruhan komponen organisasi
b. Keputusan tersebut memerlukan pemerolehan dan pengalokasian sumber daya yang cukup besar (baik sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik).
c. Keputusan tersebut berdampak jangka panjang ke masa depan.

## B. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain[5]:

1. Stoner menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
2. Bernadin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Handoko menyatakan bahwa kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Prawiro Suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang

[5] Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2006), 121.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu.

## C. Balanced Scorecard

1. Sejarah *Balanced Scorecard*[6]

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan". Ada 12 perusahaan yang pada waktu itu menjadi objek studi: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Corner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, dan Shell Canada.

Studi ini didorong oleh kesadaran pada saat itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan bukan keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul *"Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance"* dalam Harvard Business

[6] Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005). 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Review (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja lewat keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan *(sustainable)*. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja bukan keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi lebih komprehensif. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customer,* pelaksanaan proses yang produktif, dan *cost-effective*, serta pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2. Definisi *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.[7]

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor

[7] Mathius Tandiontong dan Erna Rizky Yoland, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai:* Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung, *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, (Mei-Agustus 2011), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*(scorecard)* dan berimbang *(balanced)*. Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan bukan keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.[8]

3. Konsep *Balanced Scorecard* [9]

*Balanced Scorecard* adalah sebuah kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan mengenai kunci sukses pada masa depan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa semua ukuran kinerja keuangan dan bukan keuangan harus menjadi bagian sistem informasi bagi para pekerja di semua tingkat perusahaan, berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya berpatokan pada ukuran keuangan saja. Langkah-langkah dalam *Balanced Scorecard* meliputi empat proses yang mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah:

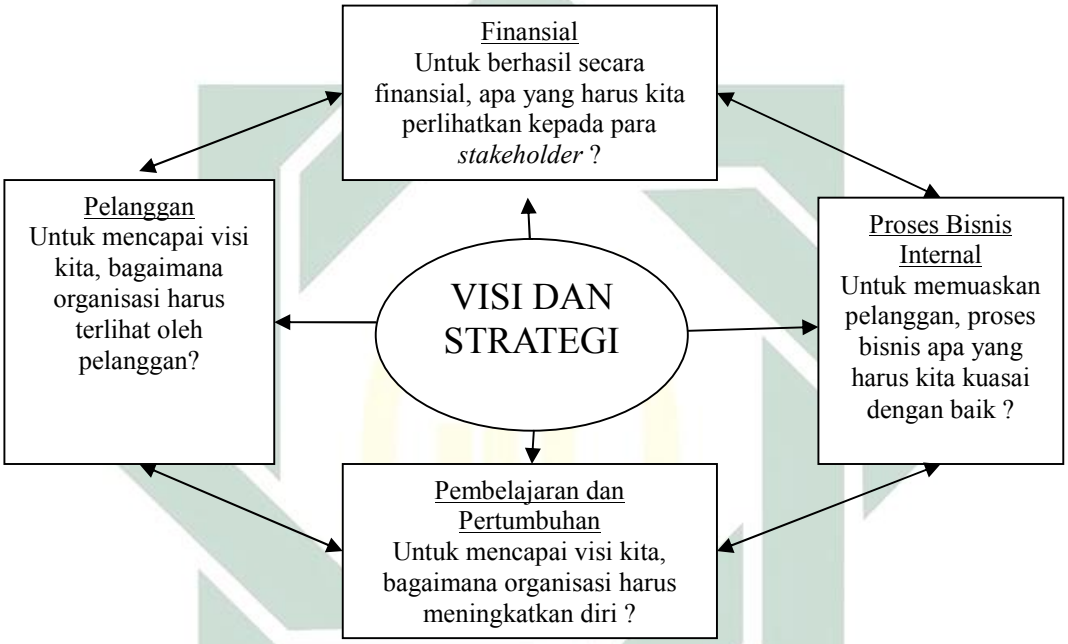
a. Menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

[8] Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2005),1.

[9] Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi,* (Jakarta : Erlangga, 2000), 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi harus dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa depan. Tujuan juga menjadi salah satu pijakan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya.




Gambar 2.1 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi dan Strategi[10]

b. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan Berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis.

*Balanced Scorecard* memperlihatkan kepada tiap kayawan mengenai apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang baik.

[10] Ibid., 76.

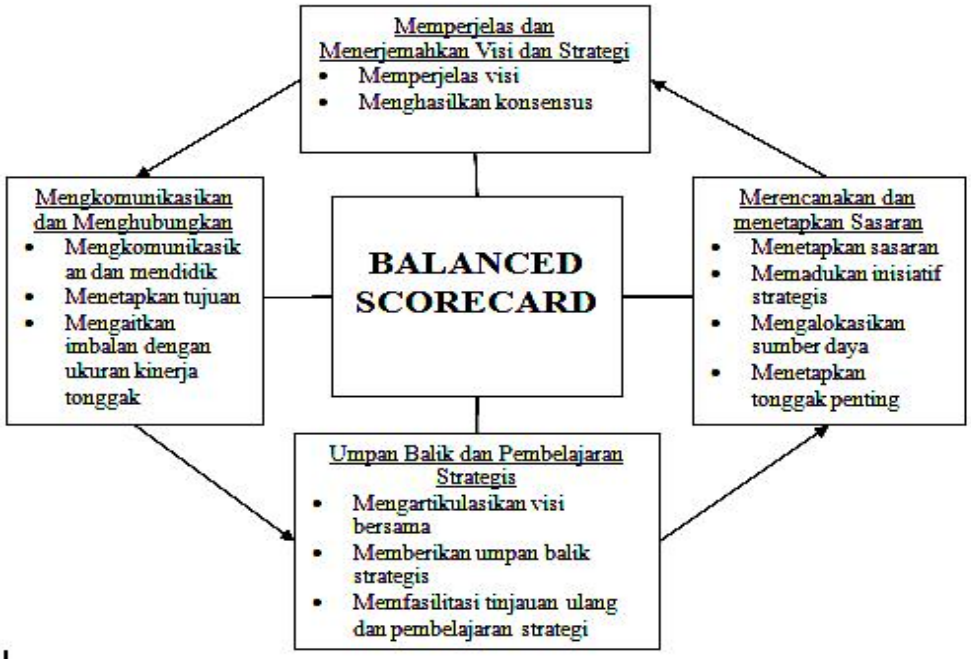
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis.

Rencana bisnis memungkinkan perusahaan mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan sehingga akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis.

Proses ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan akan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis[11]

4. Membangun *Balanced Scorecard*

Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, perusahaan terlebih dahulu harus membangun *Balanced Scorecard*, terdapat enam tahapan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard*[12], yaitu:

a. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama perusahaan untuk melakukan penilaian atas fondasi perusahaan adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *Balanced Scorecard*. Tim ini merumuskan visi dan misi perusahaan, termasuk didalamnya mengidentifikasikan kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung perusahaan untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi perusahaan meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terdapat perusahaan yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT* analisis. Perusahaan juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap perusahaan lainnya. Dari penilaian fondasi ini perusahaan mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada tahap ini perusahaan, dapat merumuskan kembali visi

[11] Ibid., 77

[12] Howard Rohm, A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard dalam http://www.puslit.petra.ac.id diakses tanggal (15 Maret 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan misinya kemudian perusahaan dapat menggunakan *SWOT* analisis dalam menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan bahkan ancaman bagi perusahaan. Perusahaan juga dapat melakukan *benchmarking*, dengan cara membandingkan perusahaan dengan organisasi bisnis yang unggul dalam bidangnya.

b. Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

c. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimanana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian. [13]

Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* kemudian dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya strategi utama perusahaan jasa adalah meningkatkan kualitas pelayanan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif. Untuk perspektif pelanggan adalah memperoleh pelayanan jasa yang berkualitas dan murah; untuk perspektif keuangan, tujuan yang dibentuk adalah mengurangi biaya perolehan jasa; untuk perspektif proses bisnis internal adalah peningkatan proses ketepatan waktu pelayanan; sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan kualitas pelayanan.

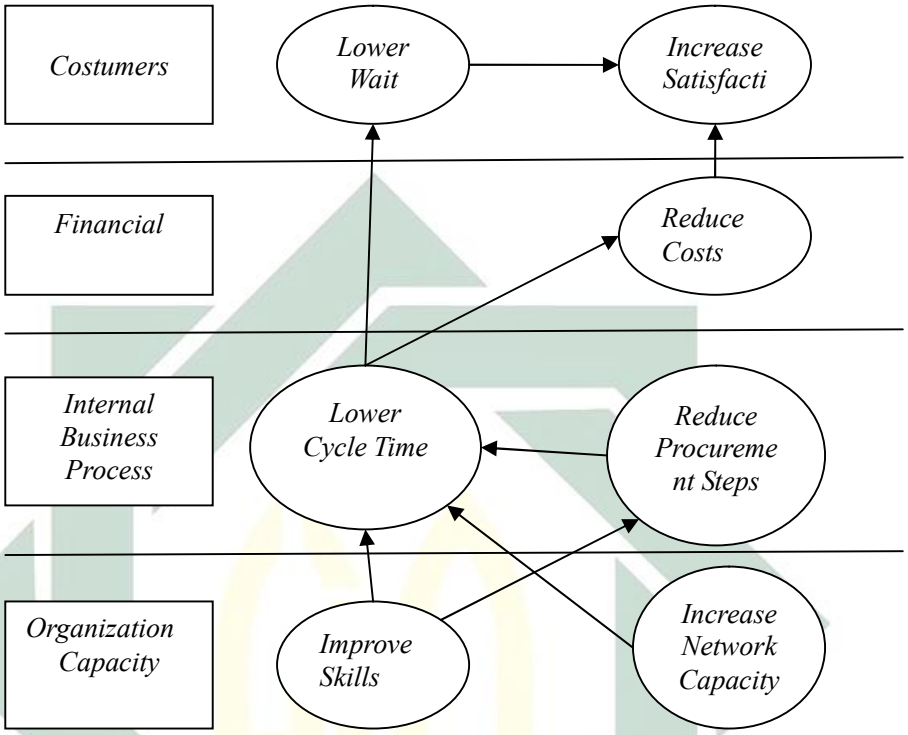
d. Membuat *Strategic Map* bagi Strategi Bisnis Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi–strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama menggunakan *strategic map* kemudian dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat *(cause-effect relationship)* sehingga organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *scorecard*. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk

[13] Vincent Gasperz, *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, (Jakarta: Gramedia, 2003), 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya.




Gambar 2.3 *Public Sector Strategy Map*[14]

Dari gambar tersebut, dapat dilihat bahwa dengan meningkatkan kemampuan karyawan akan meningkatkan *cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa) dan mengurangi tahapan dalam *procurement*. Peningkatan *network capacity* dan pengurangan tahapan dalam *procurement* akan mengurangi *cycle time*. Pengurangan *cycle time* akan mengakibatkan pengurangan biaya dan mengurangi waktu tunggu konsumen. Dengan pengurangan biaya dan pengurangan waktu tunggu akan meningkatkan kepuasan konsumen.

[14] Howard Rohm, *Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Succcess* dalam http:///www. puslit.petra.ac.id (15 Maret 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis.

Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan–tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasikan hasil *(outcome)* yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.

f. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul dalam bidangnya. Target-target tersebut biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Setelah program-program tersebut ditetapkan maka program-program tersebut harus diuji terlebih dahulu, artinya program-program tersebut harus dinilai apakah program yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi atau sebaliknya, dengan menggunakan matriks keterkaitan hubungan program dengan setiap tujuan strategis.

5. Keunggulan *Balanced Scorecard*[15]

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ke tiga perspektif lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif bukan keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

[15] Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta UPP AMP YKPN, 2005.) Hal. 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif bukan keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

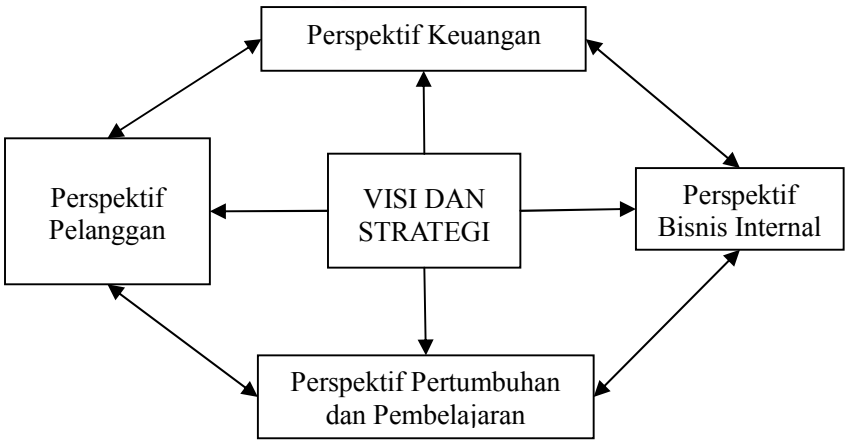
keempat perspektif.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif bukan keuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif bukan keuangan ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif bukan keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik bukan keuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

6. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*




Gambar 2.4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard* Memberi Kerangka

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kerja untuk Penerjemahan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif [16]

*Balanced Scorecard* adalah pengukuran yang menggabungkan antara kinerja keuangan dan bukan keuangan. Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur menurut *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini merupakan dasar bagi perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard*. Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar *(learning organization)*. Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

[16] Friska Sipayung, *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis,* Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 2, No. 1, (Januari 2009), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Kapabilitas Pekerja

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

a) Kepuasan Pekerja *(Employee Satisfaction)*

Karyawan yang puas merupakan pra kondisi untuk meningkatkan produktivitas, *responsiveness,* kualitas, dan pelayanan konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b) Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turn over* di perusahaan.

c) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

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

3) Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkelanjutan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

*Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama[17], yaitu:

1) Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam 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. Tolok ukur yang dapat digunakan yaitu waktu siklus *(yield)*, biaya, serta titik impas *(break even time).*[18]

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah gelombang pendek dalam

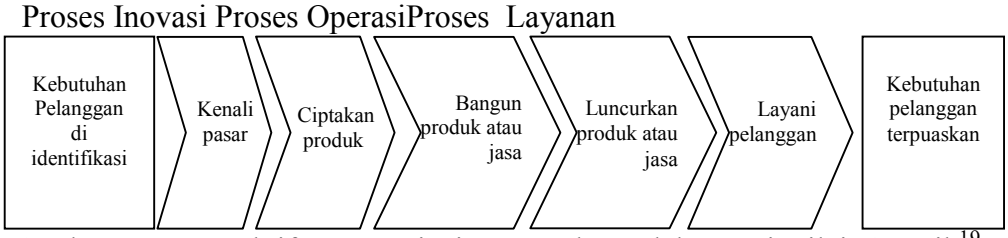
[17] Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 83.
[18] Magdalena Nany, Lyna Raharjo, Kartika Winda Handini, Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada RSUD Indramayu, Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, Vol. 4, No.1, (Februari 2008).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

3) Proses Pelayanan

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan selama dan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas dalam tahap ini misal pelanggan, garansi, dan perbaikan pesanan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan. Dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan




Gambar 2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Generik[19]

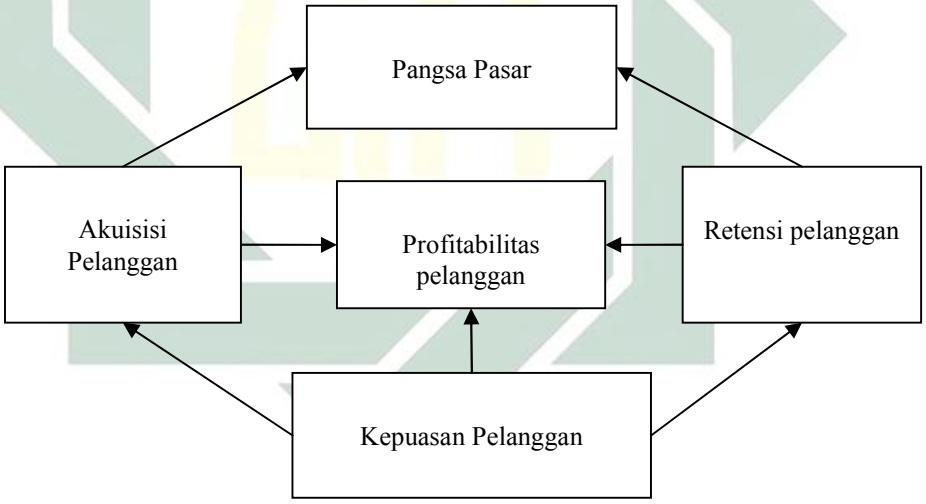
[19] Yuwono, Sony, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 41.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini mengukur sejauh mana organisasi dapat memuaskan pelanggan. Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut.[20]

Keberadaan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas yang melekat pada poduk atau jasa yang dihasilkan saja tetapi juga ditentukan oleh kemampuan produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.




Gambar 2.6 Perspektif Pelanggan dalam Pendekatan *Balanced Scorecard* [21]

Tolok ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi ke dalam dua

[20] Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard,* 26.
[21] Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok[22], yaitu: kelompok pertama disebut kelompok inti *(Customer Core Measurement)* dan kelompok kedua disebut kelompok penunjang *(Customer Value Propotitions).*

1) Kelompok Inti *(Customer Core Measurement)*, terdiri dari:
   a) Pangsa Pasar *(Market Share)*: pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan dan volume unit penjualan.
   b) Retensi Pelanggan *(Customer Retention)*: mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
   c) Akuisisi Pelanggan *(Customer Acquisition)*: mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
   d) Kepuasan Pelanggan *(Customer Satisfaction)*: menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
   e) Profitabilitas Pelanggan *(Customer Profitability)*: mengukur tingkat kepuasan pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

[22] Mathius Tandiontong, Rajampi, dan Verani Carolina, Pengaruh Efektivitas Penerapan Metode Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada PT PLN Persero Distribusi Jabar dan Banten, dalam *Jurnal Riset Akuntansi*,_Vol.III No.2 (Oktober 2011).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) *Customer Value Propotition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core Value Propotition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) Atribut Produk dan Pelayanan *(Product and Service Attributes)*: meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b) Atribut Hubungan dengan Pelanggan *(Customer Relationship)*: menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.

c) Atribut Citra dan Reputasi *(Image and Reputation)*: menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan *reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

d. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan ukuran keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tiga sasaran utama pada perspektif ini adalah pertumbuhan pendapatan, manajemen biaya, dan pemanfaatan aktiva. Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.[23] Alat ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya.

Terdapat tiga tahapan dalam mengaitkan tujuan keuangan dengan strategi unit bisnis[24]:

1) Bertumbuh *(Growth)*

Bertumbuh adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Oleh

[23] Robert M. Grant, *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, dan Aplikasi*, (Jakarta: Erlangga, 1997), 33.

[24] Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini dilambangkan dengan ukuran persentase pertumbuhan pendapatan atau penjualan di kelompok pelanggan, wilayah, dan pasar yang ditargetkan.

2) Bertahan *(Sustain)*

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Investasi yang dilakukan umumnya untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini terkait dengan profitabilitas, bisa berupa pendapatan operasional *(operating income)*, laba kotor *(gross margin)*, tingkat pengembalian investasi *(ROI),* tingkat pengembalian modal *(ROCE),* atau besarnya nilai tambah ekonomis *(EVA).*

3) Menuai *(Harvest)*

Pada tahap ini perusahaan benar-benar memanen hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini sehingga diambil sebagai tolok ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengurangan modal kerja.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.[25]

7. Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.[26]

**Tabel 2.1 Kriteria Keseimbangan[27]**

| Perspektif | Sasaran Strategik | Ukuran Hasil | Ukuran Pemicu Kerja | Score |
|---|---|---|---|---|
| Perspektif Keuangan | a. Pertumbuhan Pendapatan<br>b. Perubahan biaya | a. Pertumbuhan Biaya<br>b. Penurunan Biaya | *a. Revenue Mix*<br>*b. Cycle Effectiveness* | 1<br>1 |

[25] Soraya Hanuma dan Endang Kiswara, Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor, dalam http:///www.undip.ac.id diakses tanggal 24 Juli 2012.
[26] Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, 303.
[27] Ibid., 133

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Perspektif Pelanggan | a. *Brand Equity*<br>b. Meningkatkan Layanan Kualitas Layanan *Costumer* | a. *Customer Acquisition*<br>b. *Customer Retention*<br>c. *Customer Satisfaction* | a. Bertambahnya pasien baru<br>b. *Depth of relationship*<br>c. Berkurangnya jumlah keluhan | 1<br>1<br>1 |
| Perspektif Bisnis Internal | a. Peningkatan kualitas proses layanan langganan | a. Jumlah penanganan keluhan<br>b. Peningkatan pendapatan<br>c. *Respon times* | a. Semakin sedikitnya jumlah keluhan | 1<br>1<br>1 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | a. Meningkatnya komitmen karyawan<br>b. Meningkatnya kapabilitas karyawan | a. Retensi karyawan<br>b. Pelatihan karyawan | a. Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar<br>b. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan | 1<br>1 |

a. Perspektif Keuangan

1) Pertumbuhan Pendapatan

2) Perubahan Biaya

b. Perspektif Pelanggan

1) Pangsa Pasar *(Market Share)*

Diukur dengan kriteria pelanggan, cakupan daerah pemasaran, dan peningkatan jumlah pelanggan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kemampuan Mempertahankan Konsumen *(Customer Retention)*

Kualitas hubungan dengan pelanggan diukur berdasarkan kembalinya pelanggan lama.

$$\textit{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Kunjungan Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

3) Kemampuan Mencari Konsumen Baru *(Customer Acquisition)*

Diukur berdasarkan kenaikan jumlah pelanggan baru.

$$\textit{Customer Acquisition} = \frac{\text{Kunjungan Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

4) Kepuasan Pasien *(Customer Satisfaction)*

Kepuasan pasien diukur menggunakan survey kepuasan pasien yang dilakukan oleh instansi dan keluhan yang masuk pada kotak saran yang tersedia.

c. Perspektif Bisnis Internal

1) Inovasi *(Innovation)*

Diukur berdasarkan penambahan program layanan yang dilakukan setiap tahun.

2) Proses Operasi *(Operation Process)*

Diukur berdasarkan penambahan alat-alat, sarana, dan prasarana yang dimiliki setiap tahun.

3) Proses Pelayanan *(Postsale Service Process)*

Diukur dengan waktu respon *(Respon Times)* yang diberikan kepada pasien dan Standar Pengukuran Jasa Pelayanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kesehatan Nasional.

d. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Peningkatan Kapabilitas Karyawan

Diukur berdasarkan jumlah pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

2) Peningkatan Komitmen Karyawan

Diukur berdasarkan jumlah karyawan dalam perusahaan dan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id