

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dimaksudkan untuk membedakan penelitian yang akan peneliti lakukan dengan penelitian sebelumnya pada satu tema yang sama serta mempertegas penelitian ini memang benar-benar baru atau belum ada yang meneliti. Untuk melengkapi informasi yang ada, maka perlu diadakannya penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul yang peneliti bahas, yaitu diantaranya:

Riyana (2017) melakukan penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan PT Indofood dengan menggunakan *balance scorecard*, memberikan hasil bahwa pengukuran kinerja terhadap 4 perspektif melalui *scoring* berdasarkan interval peningkatan dan penurunan kinerja untuk periode 2014 – 2015 dengan 2015 – 2016 sebagai berikut: Dari perspektif keuangan, terdapat penurunan kinerja keuangan di tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan *net income* di tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan *other expenses* yang cukup tinggi di tahun 2015. Dari perspektif pelanggan, terdapat peningkatan kinerja, karena di tahun 2015 terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8% dan mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 5%. Perspektif proses bisnis internal, yang diwakili dari hasil pengukuran *operating profit* terdapat peningkatan kinerja di periode 2015 – 2016 sebesar 13% dibanding periode 2014 – 2015 yang hanya mengalami peningkatan kinerja sebesar 1%. Perspektif pembelajaran dan tumbuh, terdapat peningkatan kinerja yang disebabkan karena *net income* di tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan. Dengan perbandingan *scorecard* tersebut dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Indofood pada periode 2015 – 2016 lebih baik daripada periode 2015 – 2014 berdasarkan tinjauan dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.

Faishol (2016) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan: Studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lamongan. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik sampel probabilitas (*probability sampling*) yaitu dengan memilih sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Memberikan hasil bahwa baik perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, artinya dengan adanya pengukuran strategis, tujuan serta program tindakan dari masing-masing perspektif dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan PDAM Kabupaten Lamongan.

Darini (2015) melakukan penelitian untuk menganalisa kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda *balance scorecard*: Studi kasus di PT X Cabang Tabanan. Objek penelitian ini restoran cepat saji dan waralaba yang menunjukkan perbedaan kinerja di setiap cabang perusahaan serta perolehan laba. Melalui 4 perspektif menunjukkan hasil bahwa kinerja perusahaan cukup baik berdasarkan perhitungan dari *debt ratio* berupa kemampuan dalam melunasi hutang, *return on equity* berupa keseimbangan antara total modal dengan laba bersih, segmen pasar, tingkat inovasi perusahaan, proses operasi pelayanan dan kinerja karyawan.

Tanone, dkk (2013) melakukan penelitian untuk memantau kinerja berbasis *balanced scorecard*: studi kasus Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) dalam rangka mewujudkan *research university*. Hasil pemantauan kinerja organisasi dengan menerapkan *balanced scorecard* dapat melakukan dan menghasilkan pengukuran dan monitoring dari waktu ke waktu. Penerapan *balanced scorecard* dengan melihat visi dan misi universitas untuk mencapai target ke depan harus dilakukan. Sebagai universitas yang menuju RU, penerapan *balanced scorecard* perlu dilakukan dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, dan pembelajaran. Berdasarkan perspektif yang ada maka dibentuk *Key Performance Indicators* (KPI) yang dipilih sesuai dengan kebutuhan UKSW untuk mewujudkan RU. Adanya penerapan *balanced scorecard* dan KPI dalam rencana pengembangan RU di

UKSW ke depan menghasilkan sistem pemantau kinerja yang dapat mengukur dan monitoring dari waktu ke waktu.

Agusti (2017) melakukan penelitian untuk maksimalisasi empat perspektif *balance scorecard* pada perusahaan asuransi syariah. Objek penelitian ini adalah PT Asuransi Takaful Umum Cabang Padang. Hasil penilaian kinerja dengan penggunaan menggunakan metoda *balance scorecard* yang menilai kinerja bukan hanya pada perspektif keuangan saja melainkan juga memperhatikan aspek lain yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor total 89,25%. Perspektif keuangan memberikan kontribusi bobot 23,98% dalam total keseluruhan penilaian kinerja yang dilakukan sehingga dapat dikatakan bahwa kondisi keuangan berada pada kondisi sangat baik dengan skor total 92,23%. Bila ditinjau dari perspektif pelanggan, perspektif ini berhasil memberikan kontribusi bobot sebesar 18,34% dalam penilaian kinerja yang dilakukan dengan skor akhir kinerja total yang diperoleh sebesar 76,42% maka kepuasan nasabah dapat dikatakan berada pada posisi puas. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, perspektif ini memberikan kontribusi dalam pembobotan sebesar 21% dengan pencapaian kinerja sebesar 100% sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian pada perspektif ini berada pada dengan kondisi sangat baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi bobot sebesar 25,93% dari skor total keseluruhan penilaian. Pada perspektif ini PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang berada pada posisi sangat baik dengan skor penilaian kinerja sebesar 89,41%.

Dewi dan Surya (2015) melakukan penelitian untuk menilai kinerja PT XL Axiata Tbk apakah telah sesuai dengan strategi, visi dan misi perusahaan dengan menggunakan metoda *balanced scorecard*. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan empat perspektif dan strategi dalam *balanced scorecard*. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa dalam perspektif keuangan perlu perbaikan didalam rasio keuangan perusahaan, sedangkan pada perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan kepuasan para pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal XL sudah melakukan inovasi terhadap produk, memperluas jaringan dan mengatasi keluhan pelanggan dengan baik, serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Kesimpulan penelitian adalah kinerja XL sudah mengarah ke strateginya ini dibuktikan dari hasil kinerja yang baik, namun perlu perbaikan dan peningkatan untuk menghasilkan profitabilitas perusahaan dengan menerapkan strategi yang ada pada *balanced scorecard*.

Djo dan Dharmadiaksa (2019) melakukan penelitian untuk menilai kinerja PT Blue Bird Tbk dengan menggunakan *balance scorecard*. Hasil dari keempat perspektif mengindikasikan bahwa kinerja PT Blue Bird Tbk. berdasarkan perspektif keuangan adalah kurang baik dengan ROI yang setiap tahun mengalami penurunan namun pengelolaannya baik. Perspektif pelanggan adalah baik dengan pelanggan merasa puas dengan keandalan, cepat tanggap, jaminan, empati, dan kasat mata. Perspektif proses bisnis internal adalah baik dengan adanya inovasi, operasi dan pasca penjualan yang baik. Serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik dengan adanya kepuasan dan motivasi karyawan.

Sari Maya dan Arwinda (2015) melakukan penelitian untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kinerja perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Sebaiknya perusahaan menerapkan *balanced scorecard* untuk dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.

Winarsih (2014) melakukan penelitian untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *balance scorecard* yang diimplementasikan pada perusahaan jasa yang bergerak di bidang pariwisata, yaitu perhotelan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan *balanced scorecard* maka pihak manajemen mendapatkan hasil yang komprehensif. Hal ini dapat dilihat bahwa perusahaan selain dapat mengelola pendapatan dan biaya yang dikeluarkan secara optimal, kepuasan pelanggan, pengembangan produk, serta kepuasan karyawan atas kinerja perusahaan dapat

terpenuhi dan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur melalui empat perspektif dalam *balanced scorecard* sudah tergolong baik dan kinerja perusahaan mencapai tingkat yang memuaskan.

Wiguna dan Wirawati (2017) melakukan penelitian untuk mengukur kinerja Trans Sarbagita menggunakan metoda *balance scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjabarkan tolak ukur kinerja dan menganalisis dari perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sesuai dengan penetapan visi, misi, dan tujuan Trans Sarbagita. Populasi dari penelitian ini ialah seluruh penumpang yang menggunakan jasa pelayanan Trans Sarbagita dan seluruh karyawan UPT Trans Sarbagita yang akan digunakan untuk penilaian pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian dengan *balanced scorecard* menunjukkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil yang baik.

Kairu E, *et al.* (2013) melakukan penelitian menilai kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada 63 perusahaan jasa yang terdapat di Negara Kenya. Dari hasil penelitian ini, perspektif non-keuangan sama pentingnya dengan perspektif keuangan dalam sistem pengukuran dan ketika langkah-langkah tersebut terintegrasi dalam sistem, mereka mengarah ke hasil yang lebih unggul. Ditemukan penemuan-penemuan baru terutama mengenai kemampuan metoda *balanced scorecard* dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang bersifat mikro dalam sebuah perusahaan. *Balance scorecard* tidak hanya melihat dari banyaknya profit yang dihasilkan, melainkan dilihat dari proses yang dilakukan sehingga menghasilkan profit tersebut. Maka perusahaan disarankan untuk mengadopsi model *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja karena memiliki manfaat maksimal.

Seth dan Oyugi (2013) melakukan penelitian pada institusi pendidikan tinggi di Kenya dan dikhususnya Universitas Nairobi. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penelitian ini meliputi: pengaruh pengetahuan pelanggan, kinerja keuangan, proses bisnis internal dan bisnis organisasi. Hasil yang

diperoleh menunjukkan hubungan positif antara *balanced scorecard* dan kinerja organisasi. Melalui pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk perspektif keuangan memberikan kontribusi hingga 35,8% terhadap kinerja organisasi, perspektif pelanggan memberikan kontribusi hingga 51% terhadap kinerja organisasi, perspektif proses bisnis internal memberikan kontribusi hingga 35,1% terhadap kinerja organisasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi hingga 29% terhadap kinerja organisasi. Peneliti merekomendasikan penerapan *balanced scorecard* oleh semua institusi pendidikan tinggi di Kenya sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Al-Najjar dan Kalaf (2012) merancang *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja Bank di Negara Irak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor rata-rata tahunan yang dicapai oleh bank menunjukkan kinerja yang lemah. Perspektif proses internal tidak mengungkapkan perbaikan yang signifikan; tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata adalah sekitar 2%. Perspektif pelanggan mencetak ukuran nol selama bertahun-tahun, alasannya adalah bahwa pelanggan yang skeptis tentang kondisi keamanan negara, sehingga beberapa pelanggan menarik uang mereka dari bank, sementara orang lain menemukan bahwa bank adalah tempat teraman untuk menyimpan mereka uang selama kondisi tidak stabil keamanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih baik dari perspektif pelanggan; laju pertumbuhan tahunan rata-rata adalah sekitar 3%. Dengan kesimpulan bahwa analisis *balance scorecard* menunjukkan bahwa skor rata-rata tahunan yang dicapai oleh bank menunjukkan kinerja yang lemah.

Malgwi dan Dahiru (2014) melakukan penelitian untuk mengukur kekuatan dan kelemahan *balance scorecard* dalam kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* sebagai alat kinerja untuk mengevaluasi organisasi bisnis secara keseluruhan terdapat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data sekunder digunakan dalam *review* penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat perspektif dari *balanced scorecard* memberikan pandangan komprehensif namun cepat dalam memenuhi kebutuhan informasi karena mempertimbangkan semua elemen perusahaan sebagai penentuan ukuran kinerja yang nantinya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* dalam

pengukuran kinerja telah mengalami pertumbuhan dan perubahan yang signifikan dalam bisnis mereka. Hal ini diimplementasikan dengan memperkuat strategi dan menyelaraskan sumber daya perusahaan untuk bekerja tepat sasaran serta meningkatkan keuntungan dan kekayaan pemegang saham dalam jangka panjang.

Suprpto *et al.* (2009) melakukan penelitian juga mengukur kinerja UKM Layanan Masyarakat di Malaysia untuk meningkatkan layanan mereka kepada pelanggan, karyawan, masyarakat dan pemangku kepentingan. Dalam penelitian ini, 1000 kuesioner disebar ke Layanan Kesehatan Malaysia dan terkumpul 105 responden. Selanjutnya data dikumpulkan dan dianalisis dengan analisis faktor dan uji reliabilitas. Dari penelitian ini membuktikan bahwa hasil kinerja UKM adalah sebesar 69.346% hal ini menunjukkan *balance scorecard* dapat mengukur kinerja dengan baik. Pada BSC diturunkan 4 perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif misi dan visi, perspektif pelanggan dan bisnis internal.

Kshatriya *et al.* (2017) melakukan penelitian untuk mengukur kinerja industri alat mesin menggunakan *balance scorecard*. Didapatkan hasil bahwa perusahaan setelah menerapkan *balance scorecard* mengalami peningkatan pendapatan, EBITDA (laba sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi) dan efisiensi dengan memangkas biaya. Keempat perspektif manajemen, yaitu, proses bisnis internal, pembelajaran organisasi, perspektif keuangan, dan perspektif pelanggan, memberikan pertimbangan secara rinci dan menyatakan parameter yang dipengaruhi *balance scorecard* dengan sangat tepat.

Zizlavsky Ondrej (2014) melakukan penelitian terkait implementasi *balance scorecard* sebagai kontrol sistem manajemen strategis pada perusahaan kecil dan menengah di Negara Ceko. Melalui tinjauan literatur dan analisis sistem kontrol manajemen tradisional, terdapat pro dan kontra akan metoda *balance scorecard*. Beberapa merasakan manfaat atas penerapan metoda ini, di sisi lain keterbatasan seperti waktu dan biaya untuk merancang serta disosialisasikan. Pada kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa *balance scorecard* adalah suatu konsep sistem yang inovatif dalam pengendalian strategi dengan memperhitungkan antara finansial maupun non finansial, juga faktor eksternal dan internal.

Farooq dan Hussain (2011) melakukan penelitian untuk menemukan hubungan antara *balance scorecard* dengan manajemen perubahan dalam menghasilkan kinerja efektif pada perusahaan-perusahaan di India. Penelitian ini juga membahas implikasi untuk teori dan praktik manajerial. Dari data kuesioner dikembangkan dan dikumpulkan dari perusahaan yang dipisahkan berdasarkan sektor seperti publik dan swasta serta industri manufaktur dan jasa. Analisis statistik melalui uji-t dan korelasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di India telah menerapkan *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan menggunakannya untuk membuat perubahan serta meningkatkan kinerja. Tidak ada banyak perbedaan dalam penggunaan *balance scorecard* antara sektor publik dan swasta serta organisasi jasa dan manufaktur.

Ridwan, *et al.* (2013) melakukan penelitian untuk menguji dampak penerapan *balance scorecard* pada entitas sektor publik di Australia. Berdasarkan studi kasus pada Freemantle Port Authority, Australia Barat, yang telah menerapkan *scorecard* ini memiliki dampak signifikan pada struktur organisasi, operasi maupun kinerja. Penelitian ini memberikan bukti bahwa terdapat hubungan koheren antara kebijakan dan peraturan, strategi dan pengukuran kinerja sistem yang menjadi faktor kunci serta inovasi manajerial dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Giannopoulos, *et al.* (2013) melakukan penelitian untuk menyelidiki manfaat dari penerapan *balance scorecard* pada perusahaan-perusahaan kecil di Inggris dan Cyprus. Data penelitian yang terkumpul dari kuesioner sebanyak 500 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan kecil tersebut tidak mengetahui metoda *balance scorecard*, terlihat dari tingkat penggunaan metoda ini yang sangat rendah. Alasan utama tidak digunakan metoda *balance scorecard* karena sumber daya perusahaan yang tersedia masih sedikit atau terjangkau. Di sisi lain, hasil penelitian ini menemukan banyak perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran dan indikator kinerja yang serupa dengan metoda *balance scorecard*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mengaplikasikan metoda *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Pada penelitian Giannopoulos (2013) menjelaskan bahwa *balance scorecard* tidak digunakan untuk perusahaan kecil. Hal ini menjadi perbedaan pada penelitian ini terletak pada subjek penelitiannya yaitu kinerja perusahaan pada PT Asuransi Ramayana Unit Syariah yang merupakan perusahaan dalam skala kecil. Penelitian ini juga memfokuskan pada metoda *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan, yang berbeda dari penelitian Faishol (2016), Winarsih (2014), Seth (2013), Malgwi (2014), Zizlavsky (2014), Farooq (2011) dan Ridwan (2013).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kinerja

Menurut Rivai (2011:554), kinerja merupakan perilaku yang nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dengan arti lain, suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut Moeheriono (2012:96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

Berdasarkan pendapat para dapat disimpulkan menyimpulkan bahwa sebuah kinerja bisa dilihat baik apabila suatu perusahaan atau organisasi mempunyai prestasi karyawan yang baik dan berdampak untuk keuangan suatu perusahaan.

2.2.1.1. Pengukuran Kinerja

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:121), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas dari hasil yaitu mutu yang harus dihasilkan menjadi baik atau tidak. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran berupa tingkat kepuasan dengan seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu dari hasil, maka dari itu waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.
4. Kehadiran atau absensi merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur sebuah perusahaan dalam mengetahui tingkat partisipasi pegawai pada perusahaan.
5. Kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar pegawai.

Menurut Tangen (2005), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi dua sistem, yaitu:

1. Kelompok pertama "*fully integrated*" merupakan sistem pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. Kelompok kedua "*balanced*" sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari sistem ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.

2.2.1.2. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011:78), dalam rangka pengembangan kemampuan dan kompetensi maka langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik dimasa mendatang adalah dengan melakukan analisa terhadap kinerja yang sedang berjalan.

Definisi dari kinerja dapat bervariasi dari satu ukuran ke ukuran lain. Mitchell, *et al.* (2012) memandang bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dalam empat dimensi :

1. Relevansi merupakan tingkat dimana para stakeholder dari perusahaan memandang perusahaan tersebut telah sesuai dengan keinginan mereka. Nasabah menilai relevansi produk dengan membeli mereka, karyawan

dengan bekerja kelas, pemegang saham dengan membeli dan menjual saham dan lain-lain.

2. Efektifitas merupakan tingkat sejauh mana perusahaan sukses dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Efisiensi merupakan sebaik mana perusahaan menggunakan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuannya.
4. Kelayakan keuangan merupakan seberapa layak perusahaan dipandang dari segi keuangan, yang mencerminkan profitabilitas perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa sebuah kebijakan yang ada didalam sebuah perusahaan untuk menilai kinerja masing-masing karyawannya baik secara kuantitas maupun kualitas dilakukan secara periodik memiliki tujuan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam melaksanakan kerja, karyawan mengonsumsi input perusahaan yang direalisasikan dalam bentuk biaya. Menurut Darsono dan Siswandoko (2011:49), penilaian kinerja hakikatnya adalah untuk :

1. Mengetahui kemampuan SDM mencapai sasaran kerja secara efektivitas
2. Mengetahui kemampuan SDM menggunakan input untuk mencapai sasaran kerja dengan efisiensi
3. Untuk menentukan besarnya imbalan materiil dan non-materiil

Menurut Rivai (2011:40), manfaat dari keberhasilan rencana penilaian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manfaat bagi organisasi, meliputi peningkatan kinerja melalui organisasi, karena komunikasi menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi. Meningkatkan kebersamaan dan loyalitas dalam perusahaan. Meningkatkan hubungan yang harmonis antara manajer dan

staf. Para manajer dimanfaatkan lebih baik untuk menggunakan ketrampilan kepemimpinan untuk memotivasi serta pengembangan staf.

2. Manfaat bagi penilai, meliputi peluang untuk pengembangan dan peninjauan terhadap tugas individu dan semua departemen yang dikaitkan dengan kebutuhan perusahaan, identifikasi ide-ide dan peningkatan, peningkatan kepuasan tugas, membangun hal-hal yang lebih produktif dengan staf atas dasar saling percaya dan pengertian.
3. Manfaat bagi yang dinilai, meliputi meningkatkan motivasi kerja semua unit organisasi. Meningkatkan kepuasan kerja semua unit organisasi. Adanya kejelasan pengertian tentang apa yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk mencapai harapan tersebut. Peluang untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan dan bagaimana langkah dalam mengatasi tersebut.

2.2.2. *Balance Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* dimotori oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan. Konsep awal *balanced scorecard* dimulai pada tahun 1990, Kaplan dan Norton melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Penelitian tersebut dipublikasikan dengan judul *Balanced Scorecard-Measured that Drive Performance* pada majalah *Harvard Business Review* edisi Januari sampai dengan Februari tahun 1992. Konsep kedua dari *balanced scorecard* adalah pada tahun 1996. Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* yang telah mereka bangun dan menyimpulkan bahwa tidak hanya menjadi suatu sistem pengukuran tetapi juga dapat menjadi suatu sistem manajemen strategis. Hasil pemikiran keduanya tertuang ke dalam buku yang dengan judul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan pada tahun 2004. Kemunculan konsep *Strategy Map* ini yang disebut sebagai *balanced scorecard* generasi kedua yang mampu menjelaskan hubungan dari setiap persepektif sampai dengan perannya dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan (Ilyas dan Harymawan, 2018).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *scorecard*, kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. *Balanced* yaitu untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Analisis *balanced scorecard* merupakan konsep yang dipakai untuk melihat berbagai ukuran dari perspektif yang ada, dilihat dari visi dan strategi sebuah organisasi. Penerapan *balanced scorecard* pada organisasi dilihat dari dua sisi dengan melihat pengukuran dari sisi lampau, pencapaian sebuah target dan pengukuran dan monitoring dari waktu ke waktu sesuai dengan visi, strategi, dan target. Pengukuran dan pemantauan *balanced scorecard* sebagai sistem informasi untuk mengukur dan memonitor pencapaian target sebuah organisasi (Tanone dkk, 2013).

Menurut Gaspersz (2011:6) beberapa alasan dasar mengapa organisasi memilih *balanced scorecard* adalah:

1. Karena mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi.
2. Memberi kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program peningkatan keunggulan kinerja.
3. Merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. Dapat mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan dalam organisasi besar maupun kecil.
5. Telah terbukti merupakan praktek manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

Balance scorecard digunakan untuk menganalisa perencanaan hasil kinerja yang hendak diwujudkan di masa mendatang. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi aspek-aspek secara berimbang, yaitu memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern.

Menurut Pratiwi (2010), kelebihan penggunaan *balanced scorecard* antara lain:

1. Keseimbangan antara pengukuran internal berupa proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan dan juga pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan.
2. Keseimbangan antara pengukuran keluaran yang merupakan hasil dari masa lampau dan pemicu kerja (*performance driver*) di masa depan.
3. Keseimbangan antara unsur obektivitas dan subjektivitas yang berkaitan dengan pengukuran hasil terdahulu dan pemicu kinerja di masa depan.

Analisis *balanced scorecard* tidak hanya memiliki keunggulan, tetapi juga memiliki kelemahan. Berikut ini beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180), antara lain :

1. Tidak ada mekanisme perbaikan yang jelas (*no mechnism for improvement*) untuk perusahaan. Banyak perusahaan yang tidak mempunyai alternatif cara untuk meningkatkan tujuannya sehingga hal ini menjadi kelemahan *balance scorecard*. Tanpa metoda yang jelas maka peningkatan tujuan tidak dapat dicapai oleh perusahaan.
2. Tidak ada pembaharuan ukuran (*measures are not up to date*). Tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran menjadi kendala yang sering dihadapi oleh banyak perusahaan sehingga masih memakai ukuran dengan basis strategis lama.
3. Terlalu banyak pengukuran yang dipakai oleh suatu perusahaan (*measurement overload*). Ukuran yang dipakai oleh manajer biasanya akan menghilangkan fokus sehingga kesuksesan perusahaan akan sulit tercapai.

Kehilangan fokus juga menyebabkan manajer melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

2.2.2.1. Perspektif Keuangan

Tujuan finansial secara eksplisit menyatakan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan adalah untuk menghasilkan keuntungan finansial bagi investor, dan semua strategi, program, dan inisiatif yang ada seharusnya memungkinkan unit bisnis untuk mencapai tujuan finansialnya tersebut. *Balance scorecard* seharusnya dapat menjelaskan strategi unit bisnis, yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, keterkaitan antara tujuan dengan urutan tindakan yang harus diambil didalam proses finansial, pelanggan, proses internal, pekerja, dan sistem dalam rangka mencapai kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan. Untuk sebagian besar perusahaan, berbagai tema finansial seperti peningkatan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatan produktifitas, peningkatan pemanfaatan aset, serta pengurangan risiko dapat memungkinkan terciptanya keterkaitan di antara keempat prespektif *balance scorecard* (Kaplan dan Norton, 2016:54).

Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, dalam Widilestari, 2011). *Balance scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

1. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba melalui peningkatan *revenue*.
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba melalui peningkatan *cost effectiveness*.
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Di dalam *balanced scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Pantalisa, dkk (2015), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

Bertumbuh (*growth*) merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis (Kaplan dan Norton 2016:42). Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya menurut Kaplan dan Norton (2016:43) adalah bertahan (*sustain*), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan menuai (*harvest*), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Dalam penelitian ini pengukuran perspektif keuangan akan menggunakan pengukuran menurut Kaplan & Norton (2016:45), sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas yang sering digunakan adalah *current ratio*. Menurut Kasmir (2014:134) *current ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Rasio lancar dapat pula dikatakan sebagai bentuk untuk mengukur tingkat keamanan (*margin of safety*) suatu perusahaan.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \dots\dots\dots(2.1)$$

Ukuran baku *current ratio* untuk perusahaan jasa sebesar 1,75 – 2,75 (Syaaf, A.C, 2000)

2. Rasio Solvabilitas

Rasio ini digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan atau organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Alat ukur rasio solvabilitas antara lain :

Debt to Equity Ratio (DER)

Menurut Kasmir (2014:157) *Debt to Equity Ratio* merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini dicari dengan membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas.

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \dots\dots\dots(2.2)$$

Debt to Asset Ratio (DAR)

Menurut Kasmir (2014:156) *Debt to Asset Ratio* merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur seberapa besar aset perusahaan yang di biayai oleh utang perusahaan. Rasio ini dicari dengan membandingkan antara total utang dengan total aset.

$$DAR = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \dots\dots\dots(2.3)$$

Ukuran baku rasio solvabilitas untuk perusahaan jasa sebesar 0,4 - 0,5 (Syaaf, A.C., 2000)

3. Rasio Rentabilitas

Rasio ini digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memperoleh hasil usaha dari layanan yang diberikan. Alat ukur rasio rentabilitas antara lain :

Return on Assets (ROA)

Menurut Hery (2015:228) *Return on Assets* merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi aset dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset. Semakin tinggi hasil pengembalian aset berarti semakin tinggi pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset.

$$ROA = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \dots\dots\dots(2.4)$$

Margin Laba Bersih

Margin laba bersih merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan antara laba bersih setelah bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualan. Rasio ini menunjukkan pendapatan bersih perusahaan atas penjualan (Kasmir, 2017:200).

Menurut Hanafi dan Halim (2016:81) rasio ini bisa dilihat secara langsung pada analisis *common size* untuk laporan laba rugi. Rasio ini bisa diinterpretasikan juga sebagai kemampuan perusahaan menekan biaya-biaya atau efisiensi di perusahaan pada periode tertentu.

$$\text{Margin Laba Bersih} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \dots\dots\dots (2.5)$$

Margin Laba Operasi

Margin laba operasional merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba operasional atas penjualan bersih. Rasio ini dihitung dengan membagi laba operasional terhadap penjualan bersih. Laba operasional sendiri dihitung sebagai hasil pengurangan antara laba kotor dengan beban operasional. Semakin tinggi margin laba operasional berarti semakin tinggi pula laba operasional yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini disebabkan karena tingginya laba kotor dan/atau rendahnya beban operasional (Henry, 2015:233).

$$\text{Margin Laba Operasi} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.6)$$

Ukuran baku rasio rentabilitas untuk perusahaan jasa sebesar 0,025 - 0,15 (Syaaf, A.C., 2000)

4. Rasio Aktivitas

Menurut Kasmir (2014:114) rasio ini dipakai untuk melihat ukuran tingkat efektivitas perusahaan dalam mempergunakan aset yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Alat ukur rasio aktivitas antara lain :

Periode Perputaran Piutang (*Collection Period*)

Rasio ini digunakan untuk mengukur berapa lamanya dana ditanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan piutang. Semakin kecil rasio ini maka semakin baik karena semakin cepat piutang akan dilunasi.

$$\text{Collection Period} = \frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ Hari} \dots\dots\dots (2.7)$$

Total Assets Turnover (TATO)

Rasio ini digunakan untuk mengukur berapa kali total aset perusahaan menghasilkan penjualan, ini juga dapat diartikan *Total Assets Turnover* mengukur perputaran semua aset yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aset (Sartono, 2012:120).

$$\text{Total Aset Turnover} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Aset}} \dots\dots\dots(2.8)$$

Ukuran baku periode perputaran piutang perusahaan jasa sebesar 50-70 hari (Syaaf, A.C., 2000)

2.2.2.2. Perspektif Pelanggan

Menurut Sumarsan (2013:224) peningkatan realisasi pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam setiap bisnis. Ini adalah indikator utama yaitu jika pelanggan tidak puas, mereka akhirnya akan mencari pemasok lain yang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini merupakan indikator utama penurunan pada masa depan, meskipun kinerja keuangan pada saat ini sangat baik. Dalam mengembangkan dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan maka perusahaan harus menganalisis pelanggan dan proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa kepada kelompok pelanggan tersebut.

Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996). 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 pelanggan sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:225) menjelaskan kelompok pengukuran yang terkait yaitu pengukuran inti pelanggan (*customer core measurement*) adalah seperangkat indikasi pengukuran yang dapat digunakan oleh semua jenis bentuk organisasi, baik perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur. Pengukuran ini terdiri dari:

1. Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur tingkat di mana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus-menerus dengan pelanggan.

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \dots\dots\dots (2.9)$$

2. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur berapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Baik pada pengukuran akuisisi pelanggan atau retensi pelanggan menunjukkan apakah perusahaan telah menyediakan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \dots\dots\dots (2.10)$$

3. Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan merupakan umpan balik seberapa baiknya pelanggan perusahaan telah dilayani. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan kuesioner dimana isi dari kuesioner dengan dimensi kualitas pelayanan jasa sebagai berikut (Parmita, 2015):

1. Bukti fisik (*tangible*) adalah segala hal fisik yang dapat dilihat oleh pelanggan saat terjadi pelayanan jasa. Pengukurannya meliputi: fasilitas yang selalu *up-to-date*, indah dilihat, mendukung dan kerapuhan dari staff atau karyawan perusahaan.
2. Keandalan (*reliability*) merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Pengukurannya meliputi: penepatan janji, sikap simpatik dari perusahaan, kemampuan

perusahaan untuk diandalkan, ketepatan waktu sesuai dengan yang diinformasikan, serta keakuratan dari informasi lainnya.

3. Daya tangkap (*responsiveness*) artinya mampu memberikan pelayanan yang cepat dan efisien kepada pelanggan. Pengukurannya meliputi: informasi waktu, pelayanan yang menjanjikan, niat membantu yang tulus, serta ketersediaan waktu untuk membantu. Dimaksudkan sebagai sikap tanggap, mau mendengarkan, merespon pelanggan dalam usaha memuaskan pelanggan, seperti: kemampuan perusahaan dalam memberikan informasi secara cepat, tepat, dan tidak menunjukkan sikap apatis.
4. Kepastian (*assurance*) artinya mengukur kemampuan dan kesopanan karyawan serta staf dapat dipercaya yang dimiliki oleh perusahaan. Pengukurannya meliputi: kemampuan perusahaan untuk membuat pelanggan percaya dan merasa aman.
5. Empati (*empathy*) adalah perasaan emosional yang terbentuk saat pelayanan diterapkan kepada pelanggan. pengukurannya meliputi: sikap sopan, dukungan dari pihak perusahaan, perhatian dari karyawan atau staf perusahaan, rasa pengertian dari perusahaan, kemampuan perusahaan untuk mengerti kebutuhan pelanggan, pelayanan yang membuat pelanggan merasa dispesialisasi dan panjang atau pendeknya waktu operasional dari perusahaan.

Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan data yang diambil dari laporan pengaduan pelanggan yang dikirim ke perusahaan serta wawancara kepada pelanggan (Hidayati, 2013).

2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan akan mengembangkan tujuan dalam perspektif proses bisnis internal setelah menetapkan terlebih dahulu tujuan dan tolak ukur pada perspektif keuangan dan pelanggan. Melalui proses ini akan memungkinkan bagi perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan (Hery, 2016:223). Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif

yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Sujarweni, 2015:136).

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan, untuk menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan para pemegang saham (Salman dan Farid, 2016:69). Dalam perspektif ini, perusahaan berfokus pada proses bisnis utama, yaitu :

1. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu proses yang penting. Efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses penciptaan nilai tambah (*value added*) bagi pelanggan. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, seperti 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. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut (Hidayati, 2013).

2. Proses Operasi

Aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan pesanan sampai dengan pemenuhan kebutuhan jasa pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Proses Pelayanan Purnajual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk dan jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi pada tahapan ini, misalnya, penanganan dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan barang yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upaya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk atau jasa yang telah dibayar oleh pelanggan (Hidayati, 2013).

Dalam perspektif bisnis internal juga dapat didasarkan pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 72/POJK.05/2016 tentang tingkat kesehatan keuangan perusahaan asuransi dan perusahaan reasuransi yang harus dipatuhi. Karena usaha asuransi adalah usaha pengalihan resiko dari pihak lain sehingga perusahaan asuransi menjadi padat resiko jika tidak dikelola dengan baik. Berdasarkan Peraturan Nomor 72/POJK.05/2016, indikator yang digunakan adalah tingkat solvabilitas perusahaan yang ditetapkan paling rendah sebesar 120% dari DTMBR dengan memperhitungkan profil risiko perusahaan. Dana *Tabarru'* dan Dana *Tanahud* Minimum Berbasis Risiko yang disingkat DTMBR adalah jumlah dana yang dibutuhkan untuk mengantisipasi risiko kerugian yang mungkin timbul sebagai akibat dari deviasi dalam pengelolaan aset dan liabilitas dari dana *tabarru'* dan dana *tanahud*. Berikutnya terdapat penyisihan teknis, kecukupan investasi, ekuitas minimum 20% dan dana jaminan.

2.2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perspektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat tetap berkembang dan menciptakan masa depan (Sujarweni, 2015:136). Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:222) mengungkapkan betapa

pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif ini dapat menjadi panduan bagi manajer untuk menggunakan dana pelatihan secara tepat kepada karyawan yang tepat. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang, yang merupakan suatu perspektif yang tidak dimiliki oleh perspektif lain.

Perspektif ini memberikan penekanan pada investasi infrastruktur manusia, sistem informasi dan prosedur organisasi (Hery, 2016:224). Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau 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. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *re-skilling* karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Menurut Widilestari (2011) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen (Widilestari, 2011):

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada pelanggan. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan

menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan membagikan kuesioner kepada karyawan sebagai responden (Hidayati, 2013).

2. Retensi Karyawan

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

$$\text{Tingkat Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Lama}}{\text{Total Karyawan}} \dots\dots\dots (2.11)$$

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.12)$$

2. 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.

3. Motivasi

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan karyawan yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan karyawan.

2.2.5. Kebijakan *Spin Off*

Proses pembuatan kebijakan diatur dalam UU Nomor 10 tahun 2004 tentang pembentukan peraturan perundang-undangan. Proses pembuatan peraturan perundang-undangan yang pada dasarnya dimulai dari perencanaan, persiapan, teknik penyusunan, perumusan, pembahasan, pengesahan, pengundangan dan penyebarluasan. Peraturan perundang-undangan merupakan peraturan tertulis yang dibentuk oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang dan mengikat secara umum. Perumusan dan penetapan kebijakan secara proposional untuk semua pihak yang terlibat dan terpengaruh oleh kebijakan yang akan ditetapkannya. Pelibatan masyarakat secara luas dalam proses penentuan kebijakan merupakan satu cara yang efektif untuk menampung dan mengakomodasi berbagai kepentingan yang beragam. Istilah *spin off* tertuang pada Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pemisahan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh perseoan untuk memisahkan usaha yang mengakibatkan seluruh aset dan kewajiban perseroan karena beralih hukum kepada satu perseroan atau lebih.

Dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2014 perusahaan asuransi dan reasuransi yang memiliki Unit Syariah memiliki dana paling sedikit 50% dari total dana asuransi pada perusahaan induknya atau 10 (sepuluh) tahun sejak diundangkannya Undang-Undang ini. Perusahaan wajib menyusun rencana kerja pemisahan Unit Syariah dan paling sedikit memuat cara pemisahan Unit Syariah, tahapan pelaksanaan dan jangka waktu. Rencana kerja pemisahan Unit Syariah wajib disampaikan oleh Direksi kepada Otoritas Jasa Keuangan paling lama 3 (tiga) bulan setelah batas waktu penyampaian laporan bulanan perusahaan kepada Otoritas Jasa Keuangan. Adapun permintaan perbaikan atas rencana kerja dilakukan paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak tanggal diterimanya rencana kerja dan hanya bisa dilakukan sebanyak 2 (dua) kali yang disampaikan kepada otoritas paling lambat 1 (satu) tahun sejak tanggal surat persetujuan atas rencana kerja tersebut.

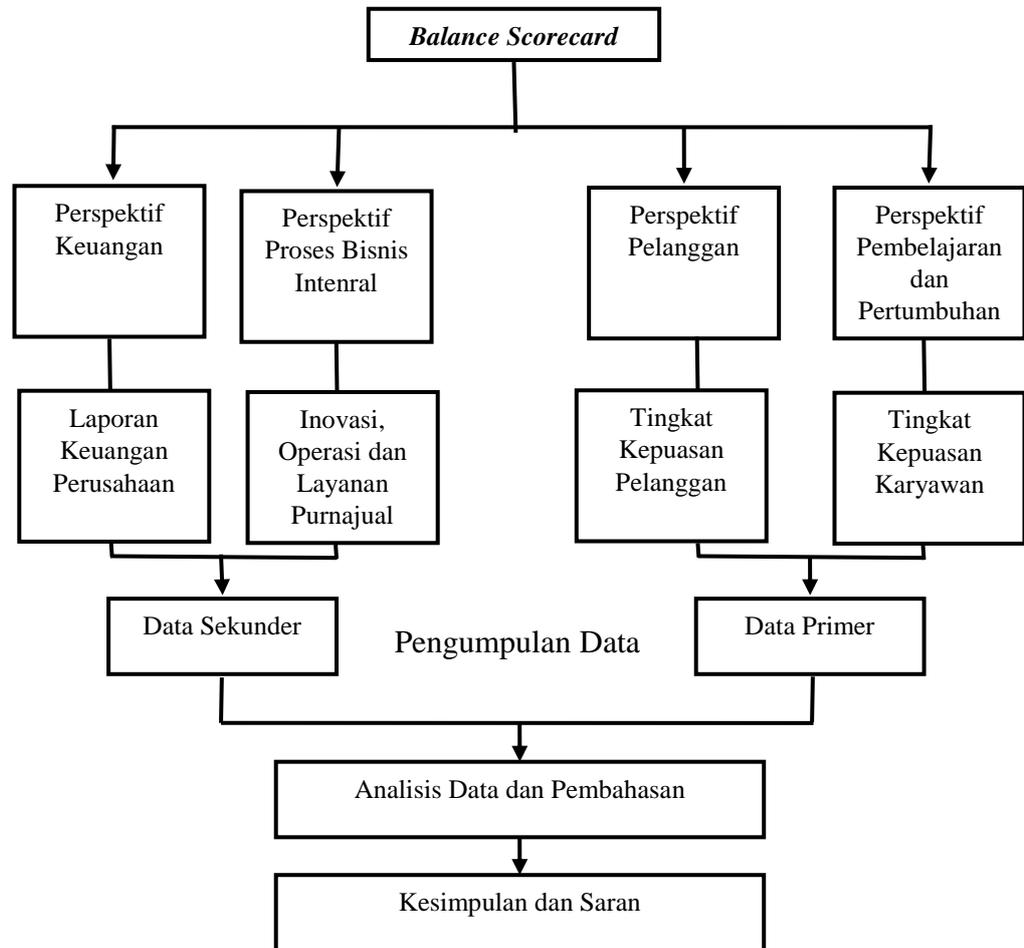
Menurut Itang (2016) alasan yang mendorong aksi *spin off* adalah strategi tersebut mampu menghasilkan informasi keuangan dan akuntansi yang lebih baik serta bermakna. Dengan adanya pemisahan unit bisnis yang mendominasi aset perusahaan induk, proses analisa atas kondisi keuangan dapat dilakukan dengan lebih baik, terutama terhadap perusahaan induk. Lebih lanjut, pelaksanaan *spin off* dinilai mampu meningkatkan insentif untuk jajaran manajemen. Argumen ini didasarkan kondisi bahwa tanpa adanya *spin off*, skema penetapan harga dapat dipengaruhi oleh kondisi dan kinerja masing-masing divisi. Selain itu, penetapan biaya didalam perusahaan besar yang memiliki berbagai lini bisnis dapat menghasilkan penghitungan profitabilitas yang kurang tepat karena adanya percampuran atas biaya-biaya *overhead* dari setiap divisi. Setelah dilakukan pemisahan atas divisi yang dominan didalam perusahaan, kemungkinan perhitungan biaya-biaya yang kurang tepat dapat dihindari. Dampak positif lain yang dapat dihasilkan dari adanya proses *spin off* adalah adanya maksimalisasi atas insentif untuk para stakeholders, mengingat setelah adanya *spin off* seluruh kegiatan bisnis benar-benar dilakukan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan induk. Dengan proses bisnis yang lebih independen tersebut, target-target dapat ditetapkan dengan lebih fokus untuk menghasilkan insentif serta bonus dengan standar yang lebih jelas.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah merumuskan masalah yang menjadi topik pembahasan yaitu perspektif dalam *balance scorecard* dan melakukan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan berkaitan dengan visi dan misi yang ditetapkan.

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti