

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang berkaitan dan mendukung topik penelitian. Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memperkuat teori dan kajian dalam penelitian yang akan peneliti lakukan, sehingga diharapkan penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti peneliti berikutnya.

Penelitian Ansyar (2011) tentang Pengukuran Kinerja SMU NU Ma'arif Kudus dengan Pendekatan *balanced scorecard* (Studi Kasus di SMU NU Ma'arif Kudus) dengan metode kualitatif, hasilnya menunjukkan: skor BSC SMK NU Ma'arif Kudus tahun 2011 menunjukkan pencapaian skor secara keseluruhan sangat baik. Empat perspektif dari *balanced scorecard* yaitu : (1). Perspektif Keuangan dengan hasil baik, skor maksimal sebesar 4,92 dan skor minimal sebesar 2,35, (2). Perspektif Pelanggan dengan hasil sangat baik, skor maksimal sebesar 4,47 dan skor minimal sebesar 4,00, (3). Perspektif Proses Bisnis Internal dengan hasil sangat baik dengan skor 9471, (4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan hasil sangat baik, skor maksimal sebesar 4,40 dan skor minimal sebesar 4,00. Pencapaian kinerja SMK NU Ma'arif Kudus dikategorikan sangat baik.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Basri (2013) penelitian ini mengamati respon perilaku manajerial dihubungkan dengan sistem pengukuran kinerja. Desain sistem pengukuran kinerja yang diselidiki adalah pengukuran keuangan dan non-keuangan yang berhubungan dengan empat perspektif dari *balanced scorecard*. Penelitian ini menguji apakah konflik peran dan keadilan prosedural memengaruhi hubungan antara pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. hasil pengujian model struktural menggunakan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa konflik peran memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial.

Namun, penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini memiliki implikasi teori dan praktik yang penting.

Andriyanto (2010), Apandi, *et.all* (2018) pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi perusahaan yang dapat mendorong kinerja perusahaan. Dalam perkembangannya, pengukuran kinerja sekarang telah mencapai model ideal yang tidak hanya mengukur aspek keuangan sebagai individu tetapi juga aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, yang dikenal sebagai *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) telah berhasil meningkatkan kinerja di banyak perusahaan besar di United State, di berbagai perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial BUMN yang menggunakan BSC lebih baik daripada kinerja manajerial BUMN dalam pengukuran kinerja tradisional. Bukti ini dapat digunakan sebagai penelitian awal untuk menyelidiki mengapa *balanced scorecard* tidak diterapkan di banyak perusahaan di Indonesia.

Penelitian Amboro (2017) yang bertujuan untuk mengetahui Penerapan *Balanced Scorecard* pada Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah Yogyakarta: Analisis Kesesuaian Proses Penyusunan, Konsep, dan Implementasi dengan metode kualitatif dan kuantitatif hasilnya menunjukkan bahwa: (1) proses penyusunan *balanced scorecard* pada Yayasan Tarakanita menunjukkan kesesuaian 100% terhadap proses penyusunan *balanced scorecard* pada sektor pendidikan menurut kajian literatur, (2) konsep *balanced scorecard* pada Yayasan Tarakanita berkesesuaian 75% terhadap konsep *balanced scorecard* pada sektor pendidikan, (3) implementasi *balanced scorecard* pada Yayasan Tarakanita menunjukkan angka kesesuaian 67% terhadap *balanced scorecard* pada sektor pendidikan.

Sofia (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh antar perspektif non-keuangan yang di dalamnya terdapat indikator pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal dan pelanggan implikasinya terhadap

perspektif keuangan berdasarkan metode *balanced scorecard* pada PT PLN. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antar perspektif non-keuangan serta terdapat pengaruh signifikan dari perspektif non-keuangan terhadap perspektif keuangan.

Lokatili (2013), Astuti, *et all* (2021) melakukan penelitian dengan tujuan menganalisis Pengaruh Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan dengan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan *balanced scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Ukuran perusahaan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pengukuran *non financial*, yaitutingkat spesialisasi kerja, jumlah divisi, struktur organisasi, dan peningkatan prosedur kerja. Di samping itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh penggunaan *balanced scorecard* tertinggi terhadap kinerja perusahaan.

Faishol (2016), Bustomi, *et.all* (2019) melakukan penelitian dyang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Penerapan *balanced scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lamongan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, hal ini berarti dengan adanya pengukuran secara strategis, maka tujuan serta program berupa tindakan dari masing-masing perspektif mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan PDAM Kabupaten Lamongan.

Penelitian Kairu (2013), Bustomi, *et.all* (2019) dengan tujuan untuk menilai kinerja perusahaan jasa menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metod kualitatif dengan menggunakan 63 perusahaan jasa sebagai tempat penelitiannya. Hasil dari penelitian ini adalah perspektif non keuangan sama pentingnya dengan perspektif keuangan dalam sistem pengukuran. Adanya temuan baru mengenai kemampua

metode *balanced scorecard* untuk memecahkan masalah yang bersifat mikro dalam sebuah perusahaan. Dalam penelitian ini *balanced scorecard* tidak hanya dilihat dari banyaknya profit yang dihasilkan, melainkan dilihat dari proses yang dilakukan sehingga menghasilkan profit tersebut.

Malgwi dan Dahiru (2014) melakukan penelitian bertujuan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan *balanced scorecard* dalam kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini *balanced scorecard* diukur menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keempat perspektif *balanced scorecard* memberikan pandangan komprehensif, namun cepat dalam memenuhi kebutuhan informasi karena pertimbangan akan semua elemen dalam perusahaan sebagai penentu ukuran kinerja. Perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* mengalami pertumbuhan dan perubahan yang signifikan dalam bisnis mereka.

Zizlavsky Ondrej (2014) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui implementasi *balanced scorecard* sebagai control sistem manajemen strategis pada perusahaan kecil dan menengah di negara Ceko. Pada kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah konsep sistem yang inovatif dalam pengendalian strategi dengan memperhitungkan antara faktor *finansial* maupun *non finansial*, juga faktor eksternal dan internal.

Penelitian oleh Pika (2018), Apandi, *et all* (2018) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT. BPR Sari Sedana dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik. Berdasarkan hasil tersebut, PT. BPR Sari Sedana diharapkan dapat merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang untuk memperbaiki kinerjanya utamanya pada perspektif proses bisnis internalnya

dan dari keempat perspektif *balanced scorecard*, diharapkan dapat berkontribusi dalam pengukuran kinerjanya.

Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Fitriyani (2016) Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik *good corporate governance*, mengukur kinerja kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dengan *balanced scorecard* dan untuk mengetahui korelasi antara praktik *good corporate governance* terhadap kinerja. Hasil studi mengindikasikan praktik *good corporate governance* pada PDAM di Provinsi Jambi memiliki kriteria cukup baik. Skor kinerja PDAM yang diukur dengan *balanced scorecard* menunjukkan secara keseluruhan kinerja PDAM masih dikategorikan kurang dari target kinerja maksimal. Hasil uji *Pearson Product Moment* menunjukkan korelasi antara praktik *good corporate governance* dengan kinerja memiliki hubungan yang kuat namun tidak signifikan.

Penelitian lainnya oleh Al-Hosaini (2015) bertujuan meninjau studi terbaru di jurnal top menggunakan *balanced scorecard framework* di HEIs. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan mengidentifikasi perspektif pemberi bantuan untuk HEIs dan menyajikan analisis kontekstualnya. Ketika diimplementasikan, ini dapat digunakan untuk memantau kinerja mereka dan memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan tantangan yang muncul sebagai akibat dari penerapan strategi utama. Hasil penelitian ini mengatakan *balanced scorecard* sebagai alat yang menonjol yang dapat digunakan untuk menyusun strategi dan memantau kinerja organisasi. Secara keseluruhan kekuatan BSC terlihat adalah bahwa ia membangun sistem evaluasi yang menghasilkan indikator kinerja yang tepat.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang sudah diuraikan di atas dapat disimpulkan untuk perbedaan maupun kesamaan dari penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu. Untuk perbedaan, penelitian ini berbeda dalam hal subyek penelitiannya yaitu STIE YPN Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Pendidikan Nusantara (STIE YPN) Karawang. Sedangkan untuk persamaannya adalah

penelitian ini sama-sama menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan, dan dalam penelitian ini melihat dari perspektif keuangan maupun non-keuangan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Pidd Michael (2012:10) mengukur kinerja organisasi publik sangat penting untuk memastikan bahwa anggota atau *stakeholders* menikmati layanan berkualitas. Pengukuran kinerja yang baik adalah komponen penting dari perbaikan dan perencanaan, pemantauan serta kontrol, perbandingan dan tolok ukur dan juga memastikan akuntabilitas yang demokratis.

Kinerja menurut Moeheriono (2012:95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Pasolong (2010:175) konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja menurut Wirawan (2009:5) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Di sisi lain, kinerja menurut O'toole (2011:4) istilah "kinerja" sering digunakan secara tidak tepat. Kinerja adalah pencapaian program dan organisasi

publik dalam hal keluaran dan hasil yang mereka hasilkan. Kinerja memiliki banyak dimensi, seperti efisiensi (biaya per unit output atau pemberian layanan), efektivitas (sejauh mana tujuan kebijakan sedang dicapai), ekuitas (seberapa adil *output* dan hasil didistribusikan di antara target utama atau pemangku kepentingan), serta kepuasan publik. Kinerja mencakup wilayah yang luas, terutama ketika seseorang menganggap bahwa perbaikan pada kriteria tertentu dapat mengakibatkan penurunan pada yang lain.

Terkait dengan konsep kinerja, menurut Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009:7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja Organisasi Merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja Proses Merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja Individu Merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Menurut pendapat Mahsun (2013 : 26), elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Menetapkan Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

- 2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi- indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.
- 3) Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi
Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai sasaran atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.
- 4) Evaluasi Kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan feedback dan rewardpunishment, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.
 - a) Feedback Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya.
 - b) Penilaian Kemajuan Organisasi Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan

organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai.

- c) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholder. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mendosens organisasi.

2.2.1.1 Berikut ini terdapat beberapa metode pengukuran kinerja:

1) *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard menurut Niven (2014:2) dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan berpandangan kepada empat perspektif., yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC bukan merupakan daftar pengukuran statis, melainkan sebuah kerangka logis untuk melaksanakan dan menyelaraskan program-program yang berfokus pada strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan ukuran di empat perspektif yang berbeda.

Niven (2005) alasan kenaikan *scorecard* banyak dan beragam, tetapi pada prinsipnya saya percaya kemampuan alat *balanced scorecard* untuk memecahkan beberapa masalah mendasar dalam bisnis yang dihadapi oleh semua organisasi saat ini. Beberapa masalah tersebut adalah soal: (1) ketergantungan tradisional pada ukuran keuangan, (2) kebangkitan aset tidak berwujud, (3) pola yang muncul dari risiko reputasi, dan akhirnya, (4) kesulitan yang dihadapi sebagian besar organisasi dalam melaksanakan strategi. Hal ini selaras dengan BSC (*Balance Scorecard*) yang merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan

oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC mengelompokkan tiga perspektif di luar fokus keuangan tradisional: pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka pandang ini mendorong pandangan holistik perusahaan dengan memasukkan perspektif yang merupakan bagian integral dari pencapaian tujuan organisasi.

Dengan cara ini, tidak ada satu perspektif pun yang mendominasi. *Balanced scorecard* merupakan teknik pengukuran kinerja operasional suatu organisasi yang berimbang satu sama lain dan akan menjadi skor perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan merupakan suatu bentuk strategi manajemen yang menjelaskan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan tersebut. Penerapan *balanced scorecard* telah membawa banyak keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strategi organisasi.

2) *Performance Pyramid System (PPS)*

PPS adalah sebuah sistem yang saling terkait dari variabel kinerja yang berbeda, yang dikontrol pada tingkat organisasi yang berbeda. Tujuan dari kinerja piramida adalah *link* suatu strategi organisasi dengan operasi-operasi dengan menerjemahkan tujuan-tujuan dari atas ke bawah (prioritas pelanggan) dan pengukuran dari bawah ke atas. Pengukuran kinerja ini mencakup empat tingkat tujuan yang membahas efektivitas organisasi eksternal (sisi kiri piramida) dan efisiensi internal (sisi kanan piramida). Kinerja piramida berguna untuk menggambarkan bagaimana tujuan dikomunikasikan sampai ke tingkat operasional dan bagaimana langkah-langkah yang disampaikan kembali ke tingkat yang lebih tinggi. Kekuatan utama PPS adalah usahanya untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan perusahaan dengan indikator kinerja operasional. Namun, pendekatan ini tidak menyediakan mekanisme untuk mengidentifikasi indikator kinerja kunci dan juga tidak secara eksplisit mengintegrasikan konsep perbaikan terus-menerus.

3) *The Tableau de Bord (TdB)*

Metode ini pertama kali dikembangkan oleh para insinyur yang sedang mencari cara untuk meningkatkan proses produksi mereka dengan pemahaman yang lebih baik. Metode ini pertama kali diperkenalkan di Perancis pada tahun 1930-an. Menurut Epstein dan Manzoni, tujuan awal ini yang memberikan manajer uraian dan parameter kunci untuk mendukung pengambilan keputusan yang memiliki dua implikasi penting. Pertama, TdB tidak dapat menjadi dokumen tunggal yang berlaku sama baik untuk seluruh perusahaan karena setiap sub-unit memiliki tanggung jawab dan objektif yang berbeda. Ini menyebabkan harus adanya TdB untuk setiap sub-unit. Kedua, berbagai TdBs yang digunakan dalam perusahaan tidak boleh terbatas pada indikator-indikator keuangan.

Kelemahan terbesar yang mungkin berasal dari TdB adalah struktur yang tidak terdefiniskan. Hal ini dikarenakan kurangnya daerah kerja yang ditetapkan. Risiko yang dapat terjadi yaitu manajer melaksanakan TdB dengan seperangkat indikator kinerja yang tidak seimbang dalam hal keuangan dan non-keuangan, *lead* dan *lag*, strategis dan operasional dan terkait dengan efektivitas dan efisiensi.

4) *Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*

ProMES dikembangkan oleh Pritchard pada awalnya. *ProMES* didasarkan pada teori perilaku kerja. Dalam teori ini, motivasi dipandang sebagai suatu proses alokasi sumber daya ke seluruh tindakan dan tugas, dimana sumber daya tersebut adalah waktu dan tenaga seseorang. Pritchard et al menyatakan bahwa kekuatan motivasi seseorang adalah hasil dari tindakan, produk, evaluasi, hasil dan terpenuhinya kebutuhan orang tersebut. Salah satu fitur yang paling menarik dari *ProMES* adalah pendekatan *bottom-up*. Namun, pendekatan ini juga memiliki kekurangan yaitu bahwa konsistensi vertikal tidak dapat diterima begitu saja yang dapat mengakibatkan pengukuran kinerja unit bisnis tidak sejalan dengan pengukuran kinerja perusahaan. Kelemahan dari *ProMES* adalah bahwa indikator tidak harus selalu diimbangi jika tujuan tidakseimbang.

5) *Activity-Based Costing (ABC)*

Activity Based Costing adalah salah satu cara menghitung setiap biaya yang dikeluarkan pada masing-masing aktivitas dengan alokasi yang berbeda-beda pada setiap aktivitasnya. ABC lebih berfokus pada biaya pada produk yang bersumber dari proses selama produksi berlangsung. Sayangnya, di Indonesia saat ini belum banyak perusahaan yang menerapkan metode *Activity Based Costing* untuk penentuan harga produk, sehingga produk-produk yang berasal dari Indonesia kurang bisa bersaing terutama di pasar global.

Metode *Activity Based Costing* ini sudah banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan dunia. Dengan menggunakan metode ABC, perusahaan bisa mengurangi distorsi harga yang disebabkan oleh penentuan harga yang masih dilakukan secara tradisional, sehingga harga produk yang dikeluarkan bisa akurat bukan hanya asal-asalan.

6) *Sink and Tuttle*

Metode pengukuran kinerja *Sink and Tuttle* adalah sebuah pendekatan klasik yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi memiliki keterkaitan yang rumit antar tujuh kriteria kinerja. Ketujuh kriteria kerja tersebut, antara lain: Efektivitas, Efisiensi, Kualitas, Produktivitas, Kualitas kehidupan kerja, Inovasi, Profitabilitas/*budgetability*.

7) *Theory of Constrains*

TOC dikembangkan oleh Goldratt pada pertengahan tahun 1980-an sebagai suatu proses perbaikan yang berkelanjutan. *TOC* dilakukan dengan cara mengidentifikasi kendala sistem, memutuskan bagaimana memanfaatkan sistem kendala, tidak memprioritaskan segala sesuatu yang lain di atas keputusan, meningkatkan sistem kendala, ketika sebuah kendala rusak, kembali ke langkah pertama. Dalam pengukurannya, *TOC* digunakan untuk menilai kemampuan bisnis suatu organisasi. Pengukuran global metode *TOC* yaitu laba bersih, ROI dan Cash

Flow. Keuntungan dari metode ini yaitu metode ini mudah untuk diakses dan dipahami. Namun, metode *TOC* dinilai masih kurang lengkap untuk melakukan pengukuran kinerja.

Beberapa metode yang telah dijabarkan di atas merupakan sebagian besar metode pengukuran kinerja yang telah berlaku dan diterapkan sebelumnya. Seiring dengan perkembangan zaman, metod pengukuran kinerja pun dapat terus bekerja. Pada dasarnya, tidak ada metode pengukuran yang dapat dinilai sebagai metode yang paling tepat dan benar. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki focus, ruang lingkup dan lingkungan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, setiap pemimpin perusahaan dapat menggunakan metode pengukuran kinerja yang sesuai dengan perusahaan dan perkembangan zaman. Sumber: Artikel Jufina, 17 Mei 2016.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba

Menurut Widodo dan Kustiawan (2001:3) organisasi nirlaba adalah suatu institusi atau yayasan yang menjalankan operasinya tidak berorientasi mencari laba, namun bukan berarti bahwa organisasi tersebut tidak diperbolehkan menghasilkan keuntungan dalam kegiatan operasionalnya, melainkan dalam penggunaan manfaat dari keuntungan tidak dialokasikan kepada manajemen namun digunakan kembali untuk mendukung kegiatan operasional utama. Organisasi nirlaba adalah suatu organisasi yang bertujuan pokok untuk mencapai tujuan tertentu tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba.

Mahmudi (2007:12) mengatakan bahwa masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan menjadi hal utama dalam pengukuran kinerjanya, dan perspektif keuangan menjadi hal yang perlu dipertanggungjawabkan kepada sumber dana.

Organisasi nirlaba pada prinsipnya adalah alat untuk mencapai tujuan (aktualisasi filosofi) dari sekelompok orang yang memilikinya. Karena itu bukan tidak mungkin diantara lembaga yang satu dengan yang lain memiliki filosofi (pandangan hidup) yang berbeda, maka operasionalisasi dari filosofi tersebut kemungkinan juga akan berbeda. Karena filosofi yang dimiliki organisasi nirlaba sangat tergantung dari sejarah yang dilaluinya dan lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya tempat organisasi nirlaba itu ada.

Banyak hal yang membedakan antara organisasi nirlaba dengan organisasi lainnya (laba). Dalam hal kepemilikan, tidak jelas siapa sesungguhnya 'pemilik' organisasi nirlaba, apakah anggota, klien, atau donatur. Pada organisasi laba, pemilik jelas memperoleh untung dari hasil usaha organisasinya. Dalam hal donatur, organisasi nirlaba membutuhkannya sebagai sumber pendanaan. Berbeda dengan organisasi laba yang telah memiliki sumber pendanaan yang jelas, yakni dari keuntungan usahanya. Dalam hal penyebaran tanggung jawab, pada organisasi laba telah jelas siapa yang menjadi Dewan Komisaris, yang kemudian memilih seorang Direktur Pelaksana.

Selain itu perbedaan yang mendasar antara organisasi laba dengan organisasi nirlaba, yaitu antara lain dalam organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir dari semua perspektif yang ada, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif konsumen merupakan fokus dari perspektif yang ada. Perspektif finansial dalam organisasi laba merupakan finansial yang didistribusikan kepada pemegang saham, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif finansialnya berupa pertanggungjawaban keuangan yaitu bagaimana menggunakan sumberdaya yang baik dan benar, sehingga benarbenar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan.

Menurut Mahsun (2006:201) organisasi nirlaba atau organisasi yang tidak bertujuan memupuk keuntungan memiliki ciri ciri :

1. Sumber daya entitas, berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan

pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan

2. Menghasilkan barang /jasa tanpa bertujuan menumpuk laba, kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para atau pemilik entitas tersebut
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis: Dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan atau ditebus kembali atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada suatu likuidasi atau pembubaran entitas.

2.2.3 Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi di Indonesia

Tuntutan kompetisi di dalam sektor pendidikan tinggi sebagaimana telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini telah mendorong banyak pakar untuk merumuskan berbagai kriteria dan model pengukuran kinerja yang sesuai dan relevan dengan karakteristik institusi pendidikan tinggi. Salah satunya adalah Serdar (2010), yang berusaha mengadopsi model *Balanced Scorecard (BSC)* dengan mengemukakan lima perspektif kinerja dari proses pendidikan sebagai berikut:

1. Potensi staf dan pemanfaatan potensi tersebut
2. Kualitas sumber daya (penilaian mahasiswa)
3. Keberhasilan proses pendidikan
4. Keberhasilan penelitian dan publikasi ilmiah
5. Anggaran / Keuangan.

Berbagai perspektif di atas tidak secara keseluruhan ekuivalen dengan perspektif BSC (Kaplan 2001, dalam Serdar 2010), namun bisa masih dapat diparalelkan. Perspektif potensi staf dan pemanfaatannya serta perspektif kualitas sumber daya bisa dikaitkan dengan perspektif proses internal dari BSC. Perspektif keberhasilan proses pendidikan bisa dikaitkan dengan perspektif pelanggan dari

BSC, karena mahasiswa adalah pelanggan dalam lembaga pendidikan tinggi, yaitu pihak yang menerima layanan. Perspektif keberhasilan penelitian ilmiah dan aktivitas konsultasi lembaga pendidikan tinggi berhubungan dengan perspektif riset dan pengembangan dari BSC, dan perspektif keuangan sepenuhnya serupa dengan perspektif BSC yang sama.

Dalam konteks Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT) yang telah disinggung di bagian awal tulisan ini, keberagaman stakeholders perguruan tinggi tercermin dari berbagai standar yang harus dipenuhi. Pemerintah sebagai pihak yang memberikan akreditasi jelas merupakan stakeholder penting. Disamping itu, pemerintah juga menjadi salah satu pihak penyedia dana hibah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Di sini, pemerintah dapat dipandang sebagai pihak yang diharapkan kepuasannya (mutu pendidikan tinggi, kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) dan juga kontribusinya (obyektivitas penilaian akreditasi, dana hibah) Mahasiswa merupakan salah satu stakeholder utama perguruan tinggi terkait dengan seluruh standar pendidikan (kompetensi, isi, proses, dan dst.). Dunia usaha dan industri, sebagai pengguna lulusan, merupakan stakeholder penting terkait dengan standar kompetensi lulusan. Masyarakat umum merupakan stakeholder penting selaku penerima manfaat dari berbagai karya yang dihasilkan perguruan tinggi, yang diatur melalui standar penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

2.2.4 Konsep Balanced Scorecard dan Perkembangannya

Kemunculan konsep *balanced scorecard* dimulai dari studi yang dilakukan oleh P. Norton dan Robert S. Kaplan pada tahun 1990 tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Studi tersebut dilakukan karena adanya kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan bukan merupakan ukuran kinerja yang memadai untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Berdasarkan perkiraan, sekitar 60% dari ukuran-ukuran yang digunakan untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan manajemen kinerja masih merupakan ukuran yang bersifat keuangan. Ukuran keuangan masih digunakan meskipun banyak kritik terhadap

penggunaannya (Niven 2003:7).

Beberapa kritik terhadap penggunaan ukuran keuangan yang berlebihan antara lain:

1. Ukuran keuangan tidak konsisten dengan kenyataan dunia bisnis saat ini di mana aset berwujud tidak lagi memegang peran penting sebagai pendorong nilai perusahaan. Yang berperan sekarang adalah pegawai yang berpengetahuan, hubungan dengan pelanggan, dan budaya inovasi dan perubahan. Studi yang dilakukan oleh Brooking Institute menunjukkan bahwa proporsi nilai buku dari nilai pasar aset berwujud terus merosot dari semula 62% di tahun 1980-an menjadi 38% di tahun 1990-an sedangkan aset tidak berwujud terus meningkat dari semula 38% di tahun 1980-an menjadi 62% di tahun 1990-an. Sementara itu, hasil studi lain mengungkapkan bahwa pada akhir abad 20 proporsi aset berwujud berkisar 10-15% dan proporsi aset tak berwujud berkisar 80-90% (Yuwono, Sukarno, dan Ikhsan 2002:49).
2. Penggunaan ukuran keuangan dapat dipersamakan seperti berkendara dengan hanya memperhatikan kaca spion. Pengendara hanya memperhatikan apa yang ada di belakang kendaraan dan bukan memperhatikan apa yang dihadapi di depan. Hasil keuangan pada dasarnya merupakan akibat dari kinerja masa lalu yang tidak menunjukkan kinerja masa depan. c. Adanya kecenderungan untuk mendorong hubungan antar-fungsi/bagian. Laporan keuangan tidak menangkap ketergantungan antar-fungsi/bagian tersebut. d. Penggunaan ukuran keuangan mengorbankan manfaat jangka panjang. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan mengorbankan sumber dayanya yang paling bernilai, yaitu pelatihan/pengembangan pegawai atau pegawai itu sendiri. e. Laporan keuangan tidak relevan untuk beberapa tingkatan organisasi perusahaan karena laporan keuangan menyajikan angka yang bersifat agregat.

Hasil studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 tersebut kemudian dipublikasikan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-*

Measured that Drive Performance” dalam majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari tahun 1992. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan diperlukan sistem pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran tersebut oleh Kaplan dan Norton dinamakan *balanced scorecard*. Kemudian pada tahun 1996 Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* yang telah mereka bangun.

Hasil studi yang mereka lakukan menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat dikembangkan sebagai sistem manajemen strategis, dan bukan sekedar sistem pengukuran kinerja. Mulai saat itu muncul istilah strategy map (peta strategi). Hasil penelitian mereka diterbitkan dalam sebuah artikel di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1996 dengan judul “Using *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System.” Pada tahun 2004 Kaplan dan Norton menerbitkan buku mereka berikutnya yang berjudul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan oleh *Harvard Business School Press*.

Dalam buku tersebut dijelaskan bagaimana *balanced scorecard* dapat berperan sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang mengubah aset tak berwujud perusahaan menjadi outcome. Berdasarkan uraian di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* telah mengalami perkembangan dari sekedar sistem manajemen kinerja menjadi sebuah sistem manajemen strategis yang bertujuan untuk mengkomunikasikan dan mengevaluasi strategi. Hal tersebut dicapai melalui penggambaran strategi dengan peta strategi. Di samping itu, bidang penerapan *balanced scorecard* juga makin meluas dari semula hanya untuk sektor privat menjadi sektor privat dan publik.

2.2.5 Pengertian Balanced Scorecard

Berikut disampaikan beberapa defenisi tentang *balanced scorecard*:

1. *Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa depan, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 1996:18).
2. *Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran-ukuran kuantitatif yang dipilih secara selektif yang diturunkan dari strategi organisasi. Ukuran-ukuran yang dipilih tersebut merupakan alat bagi para pemimpin untuk mengkomunikasikan kepada para pegawai dan stakeholder luar mengenai outcome dan pendorong kinerja yang dengannya organisasi akan mencapai misi dan sasaran strategisnya (Niven 2003:14).
3. *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi 2001:1 dan Mulyadi 2007:3).
4. *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat (Luis dan Biromo 2008:16).
5. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebabakibat, perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (Yuwono, Sukarno, dan

Ikhsan 2002:8).

Pengertian *balanced scorecard* juga dapat diambil berdasarkan katakata yang terdapat padanya, yaitu “*balanced*” dan “*scorecard*”. Scorecard atau kartu skor dapat diartikan sebagai kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja. Untuk mencatat hasil sebuah kinerja tentunya memerlukan proses pengukuran. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan digunakan sebagai alat pengendalian. *Balanced* atau seimbang berarti terdapat keseimbangan di antara sekian banyak elemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Keseimbangan tersebut meliputi: a. keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan, b. keseimbangan antara ukuran internal--dari proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan--dan ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, c. keseimbangan antara ukuran outcome yang merupakan hasil dari kinerja masa lampau dan ukuran yang mendorong kinerja masa depan, d. keseimbangan antara ukuran yang bersifat objektif atas outcome dan ukuran yang bersifat subjektif atas pendorong kinerja.

2.2.6 Manfaat Balanced Scorecard

Manfaat *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan framework untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi. *Balanced scorecard* dapat memperjelas visi dan strategi untuk mencapai visi tersebut serta menghasilkan konsensus dari seluruh anggota organisasi terhadap visi dan strategi yang telah ditetapkan.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis. *Balanced scorecard* berguna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh organisasi, menyelaraskan berbagai tujuan bagian dan pribadi dengan

strategi organisasi, dan mengaitkan antara imbalan dan ukuran kinerja.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced scorecard* berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. *Balanced scorecard* berguna untuk melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis serta mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Luis dan Biromo (2008:48) *balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

1. *Balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para stakeholder dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, pegawai, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, para stakeholder dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama.
2. *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk aset berwujud maupun aset tak berwujud. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat berwujud.
3. *Balanced scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan strategi dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *key performance indicator (KPI)*. Hal ini

menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.

4. *Balanced scorecard* memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian, para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, maka hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, *balanced scorecard* dapat membantu dalam mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.
5. *Balanced scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai titik tolak. Dari *balanced scorecard* kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Manfaat-manfaat dari penggunaan *balanced scorecard* sebagaimana dikemukakan di atas pada dasarnya dapat mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi. Beberapa hasil penelitian dan pengamatan menunjukkan bahwa kegagalan manajemen pada umumnya bukan disebabkan oleh strategi yang jelek, melainkan oleh pelaksanaan strategi yang jelek (Kaplan dan Norton 2001:1). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton terhadap 275 portofolio manajer menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengeksekusi strategi ternyata lebih penting dari pada kualitas strategi itu sendiri.

Kaplan dan Norton juga mengungkapkan bahwa terdapat empat hal yang

menjadi hambatan dalam pelaksanaan sebuah strategi, yaitu hambatan visi, pelaku, manajemen, dan sumber daya (Luis dan Biromo 2008:9 serta Niven 2003:11).

1. Hambatan pada visi Hanya 5% dari total pegawai yang mengetahui dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat terjadi antara lain karena: Kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun; Visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang-awang oleh para pegawai; Strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, atau sangat detil, dan dibuat dalam bentuk kalimat yang kurang membumi, tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna.
2. Hambatan pada pelaku hanya 25% dari para manajer yang insentifnya dikaitkan dengan strategi. Untuk memotivasi pegawai, seharusnya strategi perlu dikaitkan dengan insentif yang bisa diterima pegawai. Hal ini disebabkan seluruh pegawai perusahaan di semua jenjang dalam struktur organisasi merupakan pelaku dari visi, misi, dan strategi yang telah dibangun.
3. Hambatan pada manajemen: Terdapat 85% dari tim manajemen eksekutif yang menghabiskan waktunya kurang dari satu jam per bulan untuk membahas strategi. Hal ini dapat terjadi antara lain karena: manajemen tidak punya waktu untuk membahas strategi perusahaan; pembahasannya hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan, dan persediaan; seringkali hal-hal tak berwujud luput dari perhatian dan pembicaraan mereka.
4. Hambatan pada sumber daya Sebanyak 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi mereka. Dengan demikian, strategi yang telah ditetapkan tidak didukung dengan anggaran yang memadai.

2.2.7 Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Rangkuti (2012:94), beberapa keunggulan yang dimiliki oleh *Balanced Score Card* untuk mempermudah proses manajemen strategi sebagai

berikut.

1. Setiap karyawan termotivasi untuk bertindak strategis sesuai ketentuan perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan bisa ditingkatkan oleh setiap karyawan dengan melakukan berbagai langkah strategis terkait permodalan yang membutuhkan langkah besar dalam jangka panjang. Selain itu, sistem ini juga membuat setiap karyawan untuk mencari berbagai inisiatif strategis sasaran-sasaran yang telah direncanakan bisa terwujud.
2. Sistem *Balanced scorecard* memudahkan penyusunan sasaran strategis dengan empat perspektif sehingga tiga perspektif non keuangan bisa dipicu dari aspek keuangan tergantung jenis jenis akuntansi keuangan.
3. Sistem *Balanced scorecard* mampu mewujudkan dua macam integrasi yaitu integrasi antara visi dan misi dengan program kerja perusahaan serta integrasi program dengan perencanaan yang meningkatkan profit (laba) bersih.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah pada kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif *Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:
 - a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
 - b) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren *Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun

hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekohherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategis dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis. Sasaran strategis yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategis merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi. Di samping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategis ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*).

3. Berimbang Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan yang perlu diwujudkan perusahaan tersebut meliputi: *Shareholders value*; *Customer capital*; Proses yang produktif dan *cost effective*; Modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi. Keseimbangan dari keempat perspektif tersebut mencerminkan keseimbangan antara fokus internal dan fokus eksternal serta antara *process centric* dan *people centric*.
4. Terukur Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Hal tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini: *If we are measure it, we can manage it* *If wa are manage it, wa can achieve it*.

2.2.8 Perspektif *Balanced Scorecard*

Terdapat empat perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard*, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal*

business process), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut harus memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dan ukuran subjektif yang lunak. Berikut di bawah ini akan diuraikan masing-masing perspektif tersebut.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* untuk sektor privat menggambarkan mengenai keberhasilan di aspek keuangan apa yang harus diperlihatkan kepada para pemegang saham. Ukuran kinerja keuangan memberikan gambaran mengenai akibat dari tindakan ekonomis yang sudah diambil di masa lalu. Ukuran ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*), pertumbuhan penjualan, atau terciptanya arus kas. Tujuan dan ukuran keuangan memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif yang lain.

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

- a) Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba melalui peningkatan *revenue*
- b) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba melalui peningkatan *cost effectiveness*

- c) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Penentuan ukuran keuangan dipengaruhi oleh posisi siklus hidup bisnis perusahaan. Secara umum, terdapat tiga tahap dalam siklus hidup bisnis, yaitu:

- a) Bertumbuh (*Growth*) Bertumbuh merupakan adalah tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk/jasa yang secara pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk mendukung pertumbuhan/perkembangan ini. Permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam tahap bertumbuh ini adalah perusahaan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dana yang dikeluarkan untuk melakukan investasi untuk kepentingan masa depan lebih besar dibandingkan dana yang dapat dihasilkan. Ukuran kinerja keuangan pada tahap ini pada umumnya adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue/sale*).
- b) Bertahan (*Sustain*) Perusahaan yang berada dalam tahap bertahan akan berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya dan segala aktivitas perusahaan akan ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan yang ada. Investasi yang dilakukan pada umumnya diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Dengan demikian, ukuran kinerja keuangan yang dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian investasi modal (*return on capital employed*), atau besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).
- c) Menuai (*Harvest*) Pada tahap menuai perusahaan telah mencapai titik jenuh atas produk/jasa yang dihasilkannya. Perhatian perusahaan akan dipusatkan

pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk. Investasi akan dibatasi untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Ukuran kinerja keuangan yang dipakai untuk tahap ini biasanya adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai apa yang harus kita perhatikan kepada pelanggan dalam rangka mewujudkan visi kita. Dalam perspektif ini, diidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki perusahaan dan ukuran kinerja di dalam segmen tersebut. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini terdiri dari ukuran generik dan ukuran spesifik. Ukuran generik yang digunakan terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Ukuran spesifik yang digunakan tergantung kepada proposisi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan.

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Inti (*core measurement group*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah

ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran:

- a) Pangsa pasar (*market share*): menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b) Retensi pelanggan (*customer retention*): mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.
- e) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*).

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

a) Atribut produk/jasa.

1. Pengertian

Atribut produk merupakan sebuah media alat komunikasi perusahaan dalam memberikan gambaran jelas terhadap sebuah produk yang ditawarkan. Menurut Kotler (2015:147) atribut produk adalah pengembangan suatu produk atau jasa melibatkan penentuan manfaat yang akan diberikan. Sedangkan Saleh (2019: 103) menjelaskan bahwa atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk meliputi merek, kemasan, jaminan (garansi), pelayanan dan sebagainya. Dari penjelasan beberapa ahli di atas mengenai definisi atribut produk, dapat dilihat bahwa kehadiran atribut produk menjadi salah satu faktor penting yang dapat menjadi dasar pertimbangan pengambilan keputusan konsumen dalam membeli sebuah produk.

2. Unsur Atribut Produk

Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Saleh (2019:123) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan (garansi), pelayanan, dan sebagainya. Kotler (2015:147) mengelompokkan atribut produk kepada tiga unsur penting, yaitu kualitas produk (*product quality*), fitur produk (*product features*), dan desain produk (*product design*). Kualitas produk (*Produk Quality*), Kualitas produk menurut Kotler (2017:202) “*The Ability of a Product to Perform its Functions*” yang berarti kemampuan suatu produk dalam memberikan kinerja sesuai dengan fungsinya. Kualitas yang sangat baik akan membangun kepercayaan konsumen sehingga merupakan penunjang kepuasan konsumen. Suatu strategi penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah perbaikan atau peningkatan mutu. Mutu/kualitas produk menunjukkan sebuah produk menjalankan fungsinya. Kualitas produk juga merupakan dasar

penilaian untuk melakukan pengembangan produk ke tahap yang lebih baik guna memuaskan konsumen.

Fitur Produk (*product features*), Fitur produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan produk-produk pesaing seperti yang dikemukakan oleh Kotler (2017:203) bahwa *feature are competitive tool for differentiating the company's product from competitor's product*, yang artinya fitur adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Biasanya karakteristik yang melekat dalam suatu produk merupakan hasil pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus.

Desain produk (*product design*), desain memiliki konsep yang lebih luas daripada gaya (*style*). Desain selain mempertimbangkan faktor penampilan, juga untuk bertujuan memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing. Menurut Kotler (2015:148) mengartikan “desain atau rancangan adalah totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan fungsi produk dari segi kebutuhan pelanggan”.

Lupiyoadi (2013:234) disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi kualitas layanan, yaitu: Bukti Fisik (*Tangibles*), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal meliputi fasilitas (gedung-gedung dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya. Keandalan (*Reliability*), yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa

kesalahan, sifat simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi. Tanggapan (*Responsiveness*), yaitu kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dan dengan penyampaian informasi yang jelas. Jaminan (*Assurance*) dan ketidakpastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan. Kepedulian (*Empathy*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginannya.

3. Citra dan Reputasi

Definisi citra perusahaan menurut Kotler (2015:274), yaitu Citra merupakan seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu objek. Sedangkan menurut Gregory (2011:63) dalam bukunya *Marketing Corporate Image* adalah Citra perusahaan merupakan kombinasi dampak terhadap *observer* dari semua komponen- komponen verbal maupun visual perusahaan baik yang direncanakan ataupun tidak atau dari pengaruh eksternal lainnya.

Citra perusahaan merupakan ukuran kinerja non keuangan bagi sebuah organisasi (Kamilah, 2016). Citra perusahaan merupakan suatu konsep yang sangat intuitif dan sangat subyektif. Dari awal penelitian terhadap konsep itu sampai dengan sekarang sangat sedikit sekali persetujuan atau konsensus mengenai citra perusahaan dan bagaimana konsep ini harus dioperasionalisasikan. Menurut Kotler dan Keller yang dikutip oleh Arslan (2017:7) menjelaskan bahwa ada tiga aspek penting dari citra yaitu keberuntungan, kekuatan, dan keunikan asosiasi merek. Citra akan efektif apabila melakukan tiga hal yaitu : (1) Memantapkan karakter produk dan usulan nilai, (2) Menyampaikan karakter itu dengan cara yang berbeda sehingga tidak dikacaukan oleh karakter

pesaing, dan 3 Memberikan kekuatan emosional yang lebih dari sekedar citra mental.

Terdapat 3 hal penting dalam citra, yaitu: kesan objek, proses terbentuknya citra, dan sumber terpercaya. Terbentuknya suatu citra perusahaan tidak langsung berupa hasil tetapi terbentuk melalui beberapa proses, yaitu: pertama, objek mengetahui (melihat atau mendengar) upaya yang dilakukan perusahaan dalam membentuk citra perusahaan tersebut. Kedua, perhatian objek atas upaya perusahaan tersebut. Ketiga, pemahaman objek atas upaya yang dilakukan perusahaan tersebut. Keempat, dari sini citra perusahaan akan terbentuk pada objek. Kelima, citra yang telah terbentuk tadi akan menentukan perilaku objek sasaran dalam hubungannya dengan perusahaan.

3. Hubungan dengan Pelanggan

Hubungan perusahaan dengan pemasok yang menjadi aktivitas fungsi pembelian merupakan sebuah bentuk kerjasama penting di antara beberapa perusahaan. Pemasok merupakan mitra yang penting dalam menunjang strategi perusahaan. Pengelolaan pemasok membutuhkan kemampuan negosiasi yang khusus, karena mereka bukanlah bagian dari organisasi. Pemilihan pemasok haruslah hati-hati, karena mereka dapat memiliki dampak yang sangat positif atau yang sangat merugikan pada kinerja keseluruhan organisasi. Maka dari itu suatu perusahaan harus mempunyai hubungan yang baik dengan pemasok. Hubungan pemasok dengan perusahaan ini dikenal *Supplier Relationship Management* (SRM). Berikut adalah definisi dari SRM. Mettler (2009), *Supplier Relationship Management* atau *Supply Management* adalah sebuah pendekatan yang komprehensif untuk mengelola interaksi antara organisasi dengan perusahaan yang memasok produk dan jasa yang digunakan oleh organisasi. *Supplier Relationship Management* adalah

proses yang mendefinisikan bagaimana suatu perusahaan berinteraksi dengan pemasoknya. Seperti yang dapat dilihat dari namanya, ini adalah kebalikan dari *Customer Relationship Management* (CRM). Sama halnya seperti perusahaan perlu mengembangkan hubungan dengan pelanggan, perusahaan juga perlu membina hubungan dengan pemasok. Hasil yang diinginkan adalah hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak.

Pemasok berperan dalam penyediaan material yang digunakan dalam proses produksi perusahaan. Kualitas material dan kemampuan untuk mengantarkan material kepada perusahaan manufaktur dipengaruhi oleh kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Saling terkaitnya hubungan antara kedua belah pihak tentu hal tersebut tidak dapat dipisahkan dalam inti kompetensi. Hal ini menjadi alat perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Hubungan dengan pelanggan merupakan kegiatan *public relations* dalam rangka mengatur dan memelihara hubungan baik dengan para konsumen agar produk yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh para konsumen. Hubungan dengan pelanggan merupakan sebuah pendekatan dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan kita. Dalam perspektif ini diidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses bisnis yang diidentifikasi tersebut harus memungkinkan

perusahaan untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan dan memenuhi harapan keuntungan keuangan kepada pemegang saham.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini dan menggunakan ukuran yang berfokus pada peningkatan proses bisnis yang ada sedangkan pendekatan *balanced scorecard* akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses penting bagi tercapainya tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan. Perbedaan lainnya adalah sistem pengukuran tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk/jasa saat ini kepada pelanggan saat ini sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi bisnis ke dalam perspektif proses bisnis internal.

Rantai nilai proses bisnis internal menurut pendekatan *balanced scorecard* terdiri dari tiga bagian, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Inovasi Pada tahap inovasi dilakukan penilaian dan pengembangan produk/jasa. Perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun pelanggan potensial, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
- 2) Operasi Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari penerimaan order pelanggan sampai saat produk/jasa dikirimkan pada pelanggan.
- 3) Layanan Purna Jual Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk/jasanya dalam bentuk

layanan setelah transaksi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri untuk mewujudkan visi kita. Dalam perspektif ini diidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam rangka menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Kapabilitas pegawai Ada tiga ukuran utama yang berlaku umum, yaitu kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas pegawai. Ketiga ukuran tersebut menggambarkan sebuah hubungan sebab akibat. Kepuasan pegawai mempengaruhi retensi pegawai dan produktivitas pegawai dan dipengaruhi oleh kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak.
- b) Kepuasan pegawai Sasaran kepuasan pegawai menyatakan bahwa moral pegawai dan kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Pegawai yang puas merupakan persyaratan bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan pelayanan pelanggan. Pegawai yang memperoleh nilai tertinggi dalam survei kepuasan kerja cenderung mempunyai pelanggan yang terpuaskan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pegawai dapat meliputi: dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang

memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

- c) Retensi pegawai Tujuan pengukuran retensi pegawai adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pegawai yang memiliki potensi yang baik bagi perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pegawai sehingga setiap kali ada pegawai berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pegawai yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan proses organisasional dan diharapkan kepekaanya terhadap kebutuhan pelanggan. Retensi pegawai pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pegawai yang memegang jabatan penting dalam perusahaan.
- d) Produktivitas pegawai Produktivitas pegawai adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan dari usaha peningkatan moral dan keahlian pegawai, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan pengukuran produktivitas pegawai adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pegawai dengan jumlah pegawai yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.
- e) Kapabilitas sistem informasi Kapabilitas sistem informasi memberi dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti mengenai produk/jasa yang diberikan. Sistem informasi yang baik adalah sebuah persyaratan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan proses bisnis secara berkesinambungan. Tolok ukur kinerja ini dapat berupa tingkat ketersediaan informasi umpan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- f) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keserasian Aspek motivasi, pemberdayaan, dan

keseerasian individu dalam perusahaan merupakan sebuah prasyarat yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi pegawai. Tolok ukur yang digunakan dalam kelompok ini adalah:

- 1) Partisipasi pegawai dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat didapat dari jumlah saran yang diajukan tiap pegawai dan jumlah saran yang diimplementasikan dan direalisasikan. Jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi, misi dan tujuan perusahaan.
- 2) Ukuran peningkatan hasil yang diberikan oleh pegawai misalnya peningkatan mutu dan waktu kerja.
- 3) Ukuran keselarasan antar pegawai dengan perusahaan. Hal ini untuk melihat apakah setiap pegawai telah menyelaraskan tujuannya dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam *balanced scorecard*.

2.2.9 *Balanced Scorecard* untuk Pendidikan Tinggi

Penerapan *balanced scorecard* dalam instansi memerlukan serangkaian langkah persiapan. Persiapan tersebut terdiri dari penentuan tim penyusun kerangka *balanced scorecard* yang melibatkan berbagai pihak di dalam organisasi, pengidentifikasian *key performance indicator* (KPI), proses pendefinisian dan review KPI, penetapan tolok ukur, target dan nilai sinyal dan penentuan design dari display *balanced scorecard* (Lyddon & McComb, 2008). Dalam menyusun kerangka *balanced scorecard* penting untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dinilai dan kategori perspektif mana yang sesuai untuk golongan kegiatan tersebut. Setelah itu, penting untuk menentukan KPI yang dapat mengkuantifikasikan capaian dari kegiatan tersebut. Biasanya jumlah KPI dalam *balanced scorecard* berkisar antara 15 – 20 – 25, tidak disarankan untuk memiliki KPI yang terlalu banyak ataupun terlalu sedikit karena KPI diharapkan merupakan “kunci” ukuran yang sesungguhnya (Lyddon & McComb, 2008 dan Arzamastseva & Khayrullina, 2017).

Selain berperan sebagai instrument pengukuran kinerja, *balanced scorecard* juga mampu berperan sebagai sistem manajemen (Lyddon & McComb, 2008 dan Brown, 2012) serta alat komunikasi (Lyddon & McComb, 2008). Ukuran – ukuran yang dipergunakan dalam setiap perspektif *balanced scorecard* menjadi alat komunikasi dari atasan kepada staff dan juga kepada pemegang kepentingan eksternal (*shareholder dan stakeholder*). Al-Hosaini & Sofian (2015) menambahkan bahwa *balanced scorecard* mampu membantu institusi pendidikan tinggi untuk mentransformasikan visi, misi dan strateginya kedalam KPI yang nantinya dapat dipergunakan oleh manajemen dan staf sebagai alat komunikasi. Hal tersebut membantu memastikan seluruh perangkat yang ada dalam institusi pendidikan memiliki pemahaman yang selaras mengenai visi, misi dan strategi yang diterapkan. Dengan demikian, diharapkan mampu membantu proses pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan antara implementasi dari satu insititusi pendidikan tinggi yang satu dengan yang lain. Hal tersebut diantaranya disebabkan oleh perbedaan lingkungan eksternal serta tujuan dari tiap institusi pendidikan tinggi. Perbedaan tersebut beragam mulai dari bagaimana setiap institusi menerjemahkan dan memodifikasi perspektif *balanced scorecard* hingga sejauh mana *balanced scorecard* telah diterapkan sebagai instrument pengukur kinerja. Studi terdahulu tidak hanya melakukan penelitian empiris terhadap penerapan *balanced scorecard* tetapi juga memberikan saran mengenai rancangan *balanced scorecard* yang dapat diterapkan dalam institusi pendidikan tinggi.

Bread (2009) dalam studinya melaporkan bagaimana 2 universitas telah sukses menerapkan *balanced scorecard* sebagai instrument pengukuran kinerja dan telah mendapatkan pengakuan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award* atas kesuksesannya. Dalam studinya, Bread menjelaskan bahwa *Malcolm Baldrige National Quality Award* menginisiasi adaptasi *balanced scorecard* untuk meningkatkan daya saing entitas bisnis di Amerika Serikat. Untuk kepentingan institusi pendidikan tinggi, *balanced scorecard* dimodifikasi

sedemikian rupa dan menghasilkan 5 kategori utama yang meliputi:

1. Hasil belajar mahasiswa yang didasarkan berbagai metode evaluasi yang menggambarkan tujuan institusi pendidikan tinggi yang bersangkutan dan peningkatan capaian. Dalam struktur *balanced scorecard* klasik kategori ini mewakili perspektif pelanggan.
2. *Output* yang terfokus pada mahasiswa dan *stakeholder* lainnya yang terkait. Kategori ini meliputi pengukuran terhadap program pendidikan yang ditawarkan, pelayanan yang diberikan termasuk transaksi yang terjadi antara institusi pendidikan dan mahasiswa atau stakeholder. Dalam struktur *balanced scorecard* klasik kategori ini mewakili perspektif pelanggan.
3. Anggaran dan keuangan yang turut mencakup pengeluaran rutin, besarnya iuran yang dibayarkan mahasiswa, sumber pendanaan, beasiswa dan lain sebagainya. Dalam struktur *balanced scorecard* klasik kategori ini mewakili perspektif keuangan.
4. *Output* terkait dengan staf akademik dan staf pendukung lainnya yang mencakup inovasi, program pengembangan karyawan yang diterapkan, peningkatan kinerja, kepuasan karyawan, dan lain sebagainya. Dalam struktur *balanced scorecard* klasik kategori ini mewakili perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. *Output* terkait dengan tata kelola dan tanggung jawab sosial yang mencakup akuntabilitas fiskal secara internal ataupun eksternal, pengukuran terhadap etika dari semua pihak yang terkait dalam institusi pendidikan tinggi, ketaatan terhadap hukum dan lain-lain. Kategori ini merupakan tambahan terhadap struktur klasik *balanced scorecard* dan merepresentasikan perspektif tata kelola dan tanggung jawab sosial.

Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa kedua universitas yang mendapatkan

penghargaan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award*, yaitu *University of Wisconsin dan Kenneth W. Monfort College of Business*, menunjukkan bahwa keduanya menggunakan 5 kategori yang sama sesuai dengan yang telah dianjurkan oleh *Malcolm Baldrige National Quality Award* untuk menerapkan *balanced scorecard*. Akan tetapi, jika dilihat lebih jauh maka masing – masing institusi pendidikan tinggi tersebut menggunakan pengukuran yang berbeda untuk mengukur tiap-tiap kategori yang dipergunakan. Perbedaan tersebut menggambarkan perbedaan misi, nilai dan visi yang diterapkan oleh masing-masing institusi. Meskipun demikian, di akhir studinya Bread (2009) menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan KPI yang dihubungkan dengan perencanaan strategis telah memberikan manfaat kepada *University of Wisconsin dan Kenneth W. Monfort College of Business* untuk melakukan perbaikan kinerja yang sifatnya berkesinambungan.

Griggs, Blackburn & Smith (2012) menganalisa model pengukuran kinerja pada institusi pendidikan tinggi dengan melakukan perbandingan metode antar beberapa universitas dan menganalisa sejauh mana stakeholder turut diikutsertakan dalam proses pengukuran kinerja. Dalam studinya, Griggs, Blackburn & Smith (2012) menjelaskan bahwa model pengukuran kinerja yang saat ini dipergunakan masih belum mampu menunjukkan nilai sesungguhnya dari proses pembelajaran yang dilalui dan belum mampu untuk menyajikan penilaian dari berbagai perspektif *stakeholder*. Berdasarkan hasil perbandingan metode pengukuran kinerja yang dilakukan pada studi tersebut, ditemukan bahwa meskipun menggunakan istilah yang berbeda, sebagian besar universitas masih mempergunakan instrument yang sama untuk mengukur kinerja yaitu dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur kepuasan mahasiswa di akhir semester. Meskipun demikian, Griggs, Blackburn & Smith (2012) berpendapat bahwa pengukuran dengan metode tersebut cenderung memberikan gambaran atas perspektif mahasiswa terhadap pembelajaran dan dosen dan kurang mampu menggambarkan proses pembelajaran yang sesungguhnya. Oleh karena itu,

hasilnya lebih sesuai dipergunakan untuk mengembangkan pengajaran dan performa dosen akan tetapi kurang komprehensif jika tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan output institusi pendidikan tinggi. Selain itu, hasil studi juga menunjukkan bahwa dalam melakukan evaluasi, universitas yang termasuk sebagai sample penelitian telah mengikutsertakan beberapa perspektif stakeholder akan tetapi evaluasi yang dilakukan belum mampu menghubungkan antara perspektif yang satu dengan yang lain.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Griggs, Blackburn & Smith (2012) mengajukan saran bagi institusi pendidikan tinggi untuk menggunakan *balanced scorecard* yang dilabeli dengan nama baru yaitu educational scorecard untuk mengukur kinerjanya secara lebih komprehensif. Educational scorecard yang diajukan memodifikasi struktur klasik *balanced scorecard* untuk memenuhi kebutuhan institusi pendidikan tinggi yang berbeda dengan entitas bisnis pada umumnya. Perspektif educational scorecard meliputi perspektif mahasiswa, perspektif universitas dan badan professional, perspektif pengajaran, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hladchenko (2014) membandingkan penerapan *balanced scorecard* pada tiga institusi pendidikan tinggi Jerman (Johanes Gutenberg University Mainz, Munster University of Applied Sciences, dan Cologne University of Applied Sciences) dan satu institusi pendidikan tinggi Austria (Montan University Leoben). Dalam studinya, ditegaskan bahwa sebagai insitusi non-profit, institusi pendidikan tinggi memiliki produk keluaran yang tidak dapat dilihat secara langsung serta pengukuran kinerja berbasis pada aspek keuangan dianggap tidak cukup komprehensif untuk memberikan penilaian kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian, pada seluruh institusi pendidikan tinggi yang diteliti pengembangan *balanced scorecard* dilakukan dengan melibatkan perwakilan dari seluruh lapisan organisasi. Sehingga proses pengembangan tersebut turut melibatkan pimpinan institusi, pimpinan fakultas serta pimpinan dari departemen yang bersangkutan. Kerumitan dalam penyusunan dan pengembangan *balanced*

scorecard membuat Jonaes Gutenberg University Mainz untuk bekerja sama dengan konsultan manajemen profesional.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hladchenko (2014) ketiga insitusi pendidikan tinggi yang memiliki struktur *balanced scorecard* yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dalam proses pengembangannya, ketiga institusi pendidikan tinggi tersebut melakukan modifikasi pada empat struktur klasik *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Munster University of Applied Sciences memiliki *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif pendidikan (*education*) yang menggantikan pelanggan, pespektif penelitian (*research*) yang menggantikan proses bisnis internal, dan perspektif sumber daya (*resources*) yang terdiri dari staf, keuangan, infrastruktur dan manajemen menggantikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta keuangan. Johannes Gutenberg University Mainz melakukan modifikasi dengan tetap mempertahankan perspektif keuangan dan menggantikan perspektif pelanggan dengan perspektif tugas, perspektif proses bisnis internal dengan pelayanan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pespektif potensi. Cologne University of Applied Sciences mempertahankan perspektif pelanggan dan proses bisnis internal akan tetapi memodifikasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi perspektif potensial dan perspektif keuangan menjadi perspektif sumber daya. Sample penelitian yang terakhir yaitu Montan University Leoben memiliki 5 perspektif berbeda dengan ketiga sampel yang lain. Perspektif Montan University Leoben terdiri dari perspektif kinerja, perspektif proses, perspektif stakeholder, perspektif potensial dan perspektif keuangan. Hlandchenko (2014) menggarisbawahi bahwa kesuksesan penerapan *balanced scorecard* pada institusi pendidikan tinggi ditentukan oleh partisipasi sampai dengan tingkat fakultas dalam proses penyusunannya. Selain itu, Hlandchenko (2014) juga menemukan bahwa terlepas dari manfaat yang ditawarkan oleh penerapan *balanced scorecard*, dalam penelitian ini manfaatnya belum dapat secara total dirasakan karena para

kurangnya pengalaman dan pemahaman para manajer di dalam institusi pendidikan tinggi dalam pengembangan dan penerapan *balanced scorecard*.

Novitasari (2015) melakukan penelitian terhadap penerapan *balanced scorecard* pada divisi pengembangan karakter di International Program, Universitas Islam Indonesia. Keempat struktur klasik *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan diterapkan untuk mengukur kinerja divisi pengembangan karakter. Novitasari (2015) menggarisbawahi hasil penelitiannya bahwa KPI dari tiap perspektif belum semuanya tersusun dengan baik dan tidak semua staf yang terkait memahami penerapan dari instrument pengukuran kinerja.

Reda (2017) dalam studinya menggarisbawahi peranan *balanced scorecard* dalam menjaga kualitas institusi pendidikan tinggi sekaligus menyarankan model *balanced scorecard* yang sesuai dengan konteks institusi pendidikan tinggi. Dalam studinya Reda (2017) menggarisbawahi pentingnya memastikan bahwa penerapan *balanced scorecard* harus mampu mendukung proses peningkatan kualitas institusi pendidikan tinggi yang fungsi utamanya terdiri dari pengajaran dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, untuk memudahkan proses pengukuran kinerja penjaminan dibagi menjadi dimensi input, proses dan output. Shabani et al., (2014) dalam Reda (2017) menjelaskan secara mendetail apa yang termasuk dalam input, proses dan output. Input dalam model penjaminan mutu institusi pendidikan tinggi meliputi mahasiswa, pengajar, tenaga akademik dan administratif, manajer, kurikulum, fasilitas, keuangan dan materi pengajaran. Proses meliputi proses pengajaran dan pembelajaran yang terjadi, proses penelitian, waktu dan ruang yang dipergunakan, layanan untuk mahasiswa, keterlibatan dalam kegiatan komunitas masyarakat, dan pengelolaan institusi pendidikan tinggi. Output meliputi lulusan yang memiliki kemampuan yang disyaratkan dan diinginkan oleh bursa kerja, masyarakat luas, serta kontribusi institusi pendidikan tinggi terhadap perkembangan ekonomi dan sosial serta pengetahuan. Dalam model *balanced scorecard* yang disarankan dalam studi yang dilakukan oleh Reda

(2017) perspektif pelanggan berhubungan dengan dimensi *output*, perspektif keuangan berhubungan dengan dimensi proses dan input, perspektif proses bisnis internal berhubungan dengan dimensi proses, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan dengan aspek input.

Arzamastseva & Khayrullina (2017) dalam risetnya pada institusi pendidikan tinggi di Rusia merancang *balanced scorecard* yang sesuai untuk mendukung institusi pendidikan tinggi ditengah persaingan internasional untuk memperebutkan ranking internasional. Dengan menganalisa model penilaian empat ranking internasional yang terdiri dari Quacquarelly Symonds (QS) World University Ranking, Times Higher Educational World University Ranking (THE), Academic Ranking of the World Universities (ARWU) dan Webometrics, dan juga model penilaian pemeringkat Rusia yang ditujukan untuk universitas dan instansi pendidikan tinggi lainnya, Arzamastseva & Kyarullina (2017) merumuskan empat area yang menjadi fokus utama dalam pemeringkatan dan persaingan global antar institusi pendidikan tinggi di dunia. Keempat area tersebut terdiri dari pendidikan, penelitian dan kegiatan inovatif lainnya, kegiatan internasional, dan lingkungan kewirausahaan.

Dengan mempertimbangkan tujuan strategis yang berfokus pada pemenangan kompetisi internasional dengan mempromosikan keunggulan lokal, Arzamastseva & Kyarullina (2017) memformulasikan *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif yang dikenal dengan perspektif keuangan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan prespektif kapasitas. Keempat perspektif *balanced scorecard* yang diajukan dalam riset ini mencakup empat area yang menjadi fokus utama dalam penilaian kualitas institusi pendidikan tinggi dalam persaingan global. Perspektif keuangan yang diajukan oleh Arzamastseva & Kyarullina (2017) memberikan perubahan berupa mengukur kemampuan institusi pendidikan untuk mendapatkan dana tambahan dari berbagai kesempatan hibah serta bantuan nasional dan internasional lainnya. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dalam institusi pendidikan tinggi sebagai mahasiswa

atau lulusan, mahasiswa, bisnis pengguna lulusan serta para peneliti. Perspektif proses bisnis internal mewakili efektifitas dan efisiensi institusi pendidikan tinggi dalam menjalankan fungsi dan operasionalnya. Perspektif yang terakhir yaitu kapasitas mengacu pada kinerja, kepuasan serta upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam lingkungan institusi pendidikan tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dalam penerapan *balanced scorecard* institusi pendidikan tinggi dapat melakukan modifikasi terhadap struktur klasik *balanced scorecard* berdasarkan visi, misi dan tujuan masing – masing institusi. Berbeda dengan penerapan *balanced scorecard* pada entitas bisnis yang berorientasi pada keuntungan, penerapan *balanced scorecard* pada institusi pendidikan tinggi dimodifikasi untuk dapat mengukur kinerja sesuai dengan fungsi institusi pendidikan tinggi yang sebenarnya yaitu terkait dengan fungsinya sebagai penyedia layanan pendidikan, pengembang penelitian sekaligus sebagai pengabdian masyarakat. Kesuksesan penerapan *balanced scorecard* turut dipengaruhi oleh proses perencanaan yang sempurna dan melibatkan seluruh komponen organisasi dan pemahaman mengenai penerapannya.

Tabel 1 berikut memberikan rangkuman mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam institusi pendidikan tinggi pada penelitian terdahulu yang dibahas dalam artikel ini.

Tabel 2.1. Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Institusi Pendidikan Tinggi

Peneliti	Temuan
Bread (2009)	<i>Balanced scorecard</i> di modifikasi untuk memasukkan 5 kategori utama yang dianjurkan oleh <i>Baldrige National Quality Award</i> agar dapat beradaptasi dengan operasi bisnis institusi pendidikan tinggi.
Griggs, Blackburn & Smith (2012)	<i>Balanced scorecard</i> dimodifikasi dan dilabeli dengan nama <i>educational scorecard</i> yang meliputi perspektif mahasiswa, perspektif universitas dan badan profesional, perspektif pengajaran dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk memenuhi kebutuhan institusi pendidikan tinggi yang berbeda dengan entitas bisnis pada umumnya.
Hladchenko (2014)	<i>Balanced scorecard</i> dimodifikasi sedemikian rupa agar perspektifnya mampu mengevaluasi insitusi pendidikan tinggi secara maksimal. Penting bagi institusi pendidikan untuk melibatkan pimpinan institusi, pimpinan fakultas dan departemen yang bersangkutan serta pihak terkait lainnya agar <i>balanced scorecard</i> dapat diimplementasikan secara maksimal.
Novitasari (2015)	<i>Key Performance Index</i> pada penerapan <i>balance scorecard</i> dari tiap perspektif belum tersusun secara sempurna dan tidak semua staf terkait memiliki pemahaman yang sama mengenai penerapan <i>balanced scorecard</i> sebagai instrument pengukuran kinerja.
Reda (2017)	Proses pengukuran kinerja menjadi tiga dimensi yaitu dimensi input, proses dan output. Perspektif pelanggan berhubungan dengan dimensi output, perspektif keuangan berhubungan dengan dimensi proses dan input, perspektif proses bisnis internal berhubungan

	dengan dimensi proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan dengan aspek input.
Arzamastseva & Khayrullina (2017)	Permasalahan yang dihadapi dalam penerapan <i>balance scorecard</i> dalam institusi pendidikan yaitu: Dalam peberapan <i>balance scorecard</i> di universitas terdapat tiga masalah utama. Pertama, kegiatan di universitas berfokus pada kegiatan akademis, berbeda dengan sektor bisnis. Kedua, pada universitas lebih banyak mengevaluasi hal – hal yg bersifat kualitatif. Ketiga, tidak mengaitkan <i>balanced scorecard</i> dengan tujuan strategis.

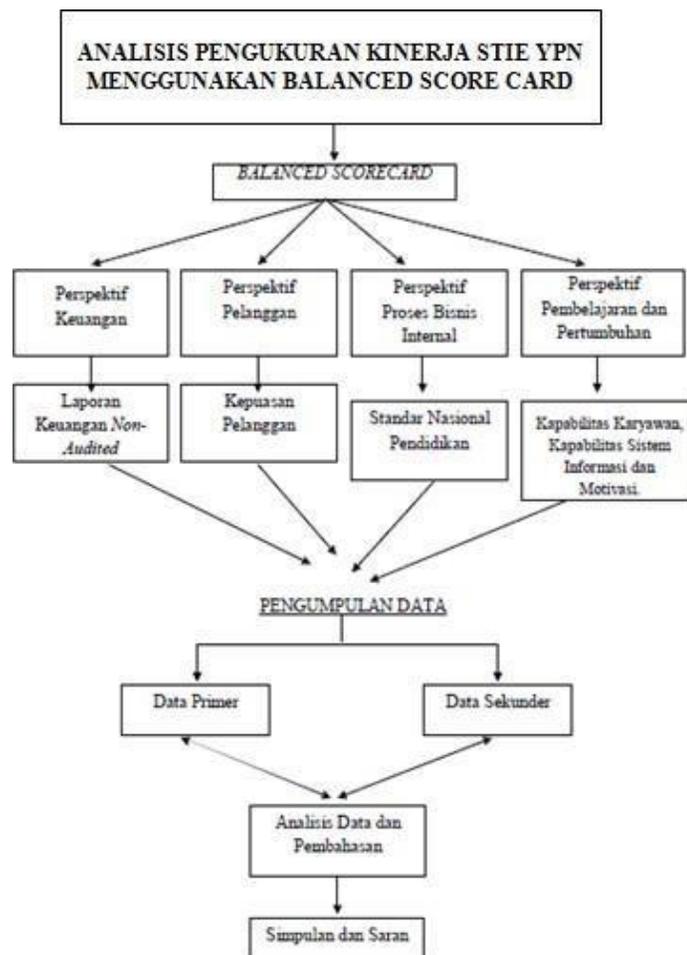
2.3 Kerangka Pemikiran

Niven (2006:8) *balanced scorecard* merupakan salah satu alat manajemen strategi yang dapat digunakan untuk merancang strategi dan mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan.

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 STIE YPN tinggi berkaitan dengan visi dan misi yang ditetapkan, kemudian menjabarkan visi dan misi tersebut kedalam perspektif yang ada dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, selanjutnya menetapkan sasaran strategik perusahaan kedalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan dokumen-dokumen yang mendukung penelitian. Langkah selanjutnya menetapkan indikator/ukuran,

indikator terdiri dari indikator hasil dan indikator pemicu kerja yang relevan dengan sasaran pada setiap perspektif. Setelah itu proses pengumpulan data yang dibagi menjadi 2 data, yaitu primer dan sekunder, sehingga data yang diperoleh dapat di uji dan dapat menarik kesimpulan yang dibutuhkan.

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.1. di bawah ini :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran