

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

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

Penelitian Yuniawati (2014) yang bertujuan untuk mengetahui Penerapan *Balanced Scorecard* pada Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah Yogyakarta: Analisis Kesesuaian Proses Penyusunan, Konsep, dan Implementasi dengan metode kualitas 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.

Penelitian Ansyar (2011) ingin mengetahui hasil 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. Kinerja SMK NU Ma'arif Kudus dikategorikan sangat baik.

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 antara perspektif non-keuangan serta terdapat pengaruh signifikan dari perspektif non-keuangan terhadap perspektif keuangan.

Lokatili (2013) 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*, yaitu tingkat 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.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Riyana (2017) dengan tujuan untuk mengetahui hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *balanced scorecard* dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja terhadap 4 perspektif melalui scoring berdasarkan interval peningkatan dan penurunan kinerja periode 2014-2015 dengan 2015-2016 menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan terdapat penurunan kinerja keuangan di tahun 2015, dilihat dari adanya penurunan *net income* disebabkan adanya *other expenses* yang cukup tinggi di tahun 2015. Dari perspektif pelanggan terdapat peningkatan kinerja karena terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8%, sedangkan tahun 2016 meningkat sebesar 5%. Dari perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan kinerja pada tahun 2015-2016 sebesar 13% dibanding periode sebelumnya 2014-2015 hanya mengalami

peningkatan sebesar 1%. Dengan berdasarkan perbandingan *scorecard* tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik daripada periode 2014-2015.

Faishol (2016) melakukan penelitian yang 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 kualitatif. 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.

Andriana (2011) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi kinerja manajemen dan perencanaan strategis perusahaan, mengidentifikasi peluang rancangan konsep *balanced scorecard* untuk dijadikan alternatif pendekatan strategis dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya memberikan suatu kemungkinan bagi pihak manajemen dalam mengukur kinerja, namun juga mampu mensinergikan program dari tahap perencanaan hingga tahap penerapan. Sistem *balanced scorecard* dapat mengkomunikasikan tahapan perencanaan strategis sasaran strategis, dan inisiatif strategis menjadi lebih komprehensif.

Penelitian Kairu (2013) dengan tujuan untuk menilai kinerja perusahaan jasa menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode 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 kemampuan 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.

Penelitian yang dilakukan Seth (2013) dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pengetahuan pelanggan, kinerja keuangan, proses bisnis internal dan bisnis organisasi. Metode yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif *balanced scorecard* dengan kinerja organisasi. Hasil ini dilihat berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, dimana untuk perspektif keuangan memberikan kontribusi hingga 3,5% terhadap kinerja, untuk perspektif pelanggan memberikan kontribusi hingga 51% terhadap kinerja organisasi, perspektif bisnis internal memberikan kontribusi 35,1% terhadap kinerja organisasi, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi hingga 29% terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menyarankan kepada semua institusi pendidikan untuk menggunakan dan menerapkan metode *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Malgwi (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.

Kshatriya et al (2017) juga telah melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengukur kinerja industri alat mesin menggunakan *balanced scorecard*. Hasil penelitiannya adalah bahwa perusahaan mengalami peningkatan pendapatan, EBITDA (laba sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi) dan efisiensi dengan memangkas biaya setelah menerapkan *balanced scorecard*. Keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu proses bisnis internal, pembelajaran organisasi, perspektif keuangan, dan perspektif pelanggan, semuanya memberikan pertimbangannya masing-masing secara rinci dan menyatakan sebagai parameter yang dipengaruhi *balanced scorecard*.

Zizlavsky (2014) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui implementasi *balanced scorecard* sebagai kontrol 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.

Sari (2019) dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui kinerja Bank BPR dengan menggunakan teknik *balanced scorecard*. Adapun penelitiannya menggunakan dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan non-keuangan. Adapun hasil dari penelitian ini adalah pada perspektif keuangan mendapat hasil yang dikategorikan baik. Perspektif pelanggan disimpulkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang menghasilkan angka baik serta didukung peningkatan jumlah pelanggan. Pada perspektif bisnis internal menggunakan kapasitas infrastruktur yang mengalami penurunan dan pada pertumbuhan inovasi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Penelitian Pika (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 selanjutnya dilakukan 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 mempengaruhi 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.

Penelitian 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 Dhamayantie (2018) penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan indikator pengukuran kinerja koperasi yang relevan dan sesuai dengan karakteristik koperasi berdasarkan empat pendekatan perspektif dari *balanced scorecard*. Penelitian dilakukan melalui studi literatur dan wawancara pada koperasi pengelolaan. Penelitian ini menunjukkan indikator pengukuran kinerja koperasi berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa koperasi perlu merancang pengukuran kinerja menggunakan tolok ukur organisasi bisnis dalam industri yang sama. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat meningkatkan kinerja koperasi secara signifikan adalah *balanced scorecard*. Dengan menggunakan parameter standar dari *balanced scorecard*, koperasi mampu mengimplementasikan rencana kerja yang baik dengan tujuan strategis yang jelas, pengukuran pencapaian tujuan strategis, dan integrasi antara perspektif. Selain itu, koperasi dapat menggunakan pengukuran kinerja sebagai alat untuk mengontrol kinerja koperasi.

Chen et al (2015) makalah ini menyelidiki peran perhatian visual dalam penilaian manajerial selama evaluasi kinerja *balanced-scorecard*. Penelitian ini menemukan bahwa manajer yang lebih memperhatikan ukuran kinerja strategis lebih cenderung membuat keputusan yang konsisten dengan pencapaian tujuan strategis terhadap bawahan mereka. Ketika berbicara tentang strategi, manajer lebih fokus pada ukuran kinerja secara strategis daripada tindakan yang tidak terkait. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kesadaran akan ukuran kinerja yang terkait secara strategis, tetapi bukan presentasi mereka, hal ini penting dalam membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Studi ini berkontribusi pada literatur akuntansi manajemen dengan menghasilkan wawasan yang berguna tentang dampak perhatian visual pada penilaian dan proses pengambilan keputusan.

Penelitian Ahmad (2016) bertujuan untuk menguji penerapan sistem pengukuran kinerja non-keuangan antara perusahaan manufaktur dan untuk mengeksplorasi hubungan antara ukuran perusahaan, lingkungan bisnis, keterlibatan pemilik / manajer dan teknologi manufaktur modern dan penggunaan kinerja non-keuangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan penggunaan ukuran kinerja non-keuangan di lingkungan manufaktur penting, dimana operasi normalnya lebih kompleks daripada jenis organisasi lainnya. Penelitian ini memberikan bukti empiris baru tentang penggunaan ukuran kinerja non-keuangan dan memberikan kontribusi pemahaman yang lebih baik tentang pendekatan kontingensi dalam konteks sistem pengukuran kinerja dalam lingkungan manufaktur. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan, keterlibatan pemilik / manajer, dan teknologi modern dan penggunaan ukuran kinerja non-keuangan. ukuran kinerja non-keuangan dalam beberapa tahun terakhir telah menjadi perhatian dan berkembang dalam organisasi modern memberikan informasi tambahan bagi para manajer.

Penelitian lainnya 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 menjelaskan *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.

Selanjutnya penelitian Apandi, (2019) penelitian ini bertujuan ingin mengetahui kinerja kampus pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) dengan menggunakan *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini digunakan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja STEI dalam perspektif keuangan sudah baik, dikarenakan telah mencapai target yang ditetapkan, dalam perspektif pelanggan dikatakan juga sudah baik bisa dilihat dari rata-rata item pernyataan mempunyai interpretasi yang baik. Begitu juga dengan perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan menunjukkan bahwa hasilnya sudah baik. Dengan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa metode *Balanced Scorecard* sangat cocok digunakan sebagai alat mengukur kinerja terutama dalam dunia pendidikan.

Penelitian Koroy (2004) makalah ini mengulas literatur *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja strategis. Penelitian mengenai efektivitas *balanced scorecard* menunjukkan bahwa *balanced scorecard* adalah alat yang berguna untuk mengkomunikasikan strategi, pembelajaran strategis dan pengembangan budaya organisasi. Namun, penelitian terkait juga menunjukkan bahwa implementasi BSC tidak terkait dengan manfaat ekonomi, terutama untuk jangka pendek. Ini menunjukkan bahwa adopsi *balanced scorecard* memerlukan penyelidikan yang cermat organisasi dan organisasi tidak boleh menerimanya sebagai solusi 'umum' sebagai alat pengukuran kinerja.

Penelitian dilakukan Joshi (2011) bertujuan untuk menguji sejauh mana perusahaan menggabungkan penggunaan langkah-langkah keuangan, non-keuangan dan subyektif dalam mengevaluasi kinerja mereka. Metode penelitian menggunakan data survei dari 47 perusahaan industri yang berlokasi di Kerajaan

Bahrain. Hasil penelitian melaporkan bahwa, meskipun ROI adalah ukuran finansial paling populer, perusahaan industri menggunakan integrasi ukuran finansial dan non-finansial. Ukuran perusahaan juga mempengaruhi penggunaan langkah-langkah ini dan perbedaan signifikan diamati di antara perusahaan besar dan menengah sehubungan dengan langkah-langkah terkait operasi. Dengan pengecualian ROI dalam beberapa kasus, penggunaan ukuran kinerja tidak ditemukan berbeda secara signifikan antara industri. Namun, perbedaan signifikan ditemukan dalam penggunaan langkah-langkah, terutama dalam ukuran keuangan dan non-keuangan, ketika data dianalisis lini bisnis (jumlah divisi). Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai jenis tindakan memiliki dampak yang berbeda pada tindakan karyawan yang penting, seperti berkontribusi pada kualitas keputusan operasional jangka pendek, berkontribusi pada kualitas keputusan strategis jangka panjang, mendorong permainan atau manipulasi, mendorong inovasi dan memberikan fokus pada tujuan perusahaan.

Penelitian Mashovic (2018) bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang langkah-langkah utama keuangan dan non-keuangan yang digunakan perusahaan multinasional untuk evaluasi kinerja anak perusahaan asing mereka. Metodologi yang digunakan terdiri dari teknik penelitian kualitatif, seperti analisis, analisis komparatif, dan sintesis. Atas dasar hasil yang diperoleh, kontribusi penelitian ini tercermin dalam penentuan langkah-langkah kinerja keuangan dan non-keuangan yang relevan yang harus digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja. Tujuan melakukan evaluasi kinerja perusahaan adalah masalah penting bagi perusahaan yang aktif secara global tidak hanya dalam hal penciptaan nilai bagi perusahaan tetapi juga dalam merangsang ekspansi internasional, serta dalam mengarahkan alokasi sumber daya. Karena itu, setiap perusahaan, harus menerapkan sistem evaluasi kinerja yang terorganisir dengan baik yang akan berfungsi sebagai mekanisme integratif dan kognitif untuk mengatur operasi bisnis. Sistem evaluasi kinerja yang ditetapkan harus menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sistem evaluasi kinerja yang efektif mencakup tindakan *finansial* dan *non-finansial*.

Andriyanto (2010) 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 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 Zangoueinezhad (2011) bertujuan mengetahui pertumbuhan industri jasa dan meningkatnya persaingan global, khususnya di lembaga pendidikan tinggi, mengakibatkan kebutuhan akan kontrol alternatif dan ukuran kinerja telah menarik banyak perhatian. Namun, para peneliti merasa sulit untuk mengukur kinerja universitas karena sifat tidak berwujud dari produk dan layanan dari industri pendidikan tinggi. Menurut literatur, faktor non-pengetahuan telah digunakan dalam sebagian besar studi untuk mengevaluasi kinerja universitas. Model penelitian yang penelitian usulkan mencakup aspek keuangan dan non-keuangan berdasarkan ekonomi berbasis pengetahuan, dan mengoptimalkan hubungan untuk universitas. Hasil penelitian kami cocok dengan kebutuhan dan persyaratan klien dengan proses pengiriman universitas untuk mencapai kepuasan pelanggan terbaik melalui kinerja yang efektif.

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 subjek penelitiannya yaitu sekolah Global Insani Islamic School di Bekasi. 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

Dalam penelitian biasanya terdapat beberapa teori yang menjadi dasar penelitian dilakukan, yaitu *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Dalam penelitian ini, yang menjadi *grand theory* adalah teori organisasi, sedangkan *middle theory* adalah kinerja perusahaan dan *balanced scorecard*, serta *applied theory* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pengembangan.

2.2.1 Teori Organisasi

Perkembangan aktivitas pendidikan mengharuskan adanya teori yang dapat memberikan penjelasan atas masalah-masalah yang dihadapi dalam usaha meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendidikan. Gejala-gejala yang timbul dan sifatnya sangat kompleks dapat diterangkan dengan menggunakan kerangka teori, sehingga dapat diramalkan akibat-akibat pengambilan keputusan dalam pendidikan.

Campbell (2018:17) berpendapat bahwa teori adalah seperangkat konvensi yang diciptakan ahli teori, terdiri dari suatu gugus asumsi yang relevan yang secara sistematis berhubungan satu sama lain. Suatu teori tidak dilihat dari benar salahnya, melainkan dilihat apakah teori itu mempunyai kegunaan dalam meramalkan suatu kejadian atau dapat menghasilkan konsep yang relevan yang dapat diverifikasikan.

Hancock (2016:77) mengemukakan bahwa yang dimaksud teori adalah *a body of interrelated, consistent generalization that serves to explain*, yaitu bahwa teori merupakan tubuh yang saling berkorelasi satu dengan yang lain dengan penjelasan yang tetap konsisten. Dari definisi yang komprehensif dikemukakan Creswell (2018:121) bahwa teori adalah satu set konsep yang saling berhubungan, asumsi, dan generalisasi yang secara sistematis menguraikan dan menjelaskan keteraturan perilaku pada organisasi bidang pendidikan. Definisi tersebut menyarankan tiga hal (1) teori secara logika meliputi konsep, asumsi dan generalisasi; (2) fungsi teori yang utama adalah untuk menguraikan, menjelaskan, dan memprediksi keteraturan di dalam perilaku; (3) teori adalah keseluruhan yang menstimulasi dan memandu pengembangan pengetahuan berkelanjutan.

Hatch (2018:40) yang dimaksud dengan organisasi adalah sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Hatch (2018:41) organisasi adalah sistem yang saling berpengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Pengorganisasian merupakan proses yang mana struktur suatu organisasi dibuat dan ditegakkan. Proses ini meliputi ketentuan dari kegiatan-kegiatan yang spesifik yang perlu untuk menyelesaikan semua sasaran organisasi, pengelompokan kegiatan tersebut berkaitan dengan susunan yang logis, dan tugas dari kelompok kegiatan ini bagi suatu jabatan atau orang yang bertanggung jawab.

Masson et al. (2017:10) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas kooperatif antara dua orang atau lebih. Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan pengorganisasian adalah aktivitas orang-orang dalam mengelompokkan, menyusun dan mengatur berbagai macam pekerjaan yang perlu diselenggarakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Organisasi merupakan penugasan orang-orang ke dalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan agar terjadi aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Sedangkan pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengelompokan bermacam-macam pekerjaan berdasarkan jenis pekerjaan, urutan sifat dan fungsi pekerjaan, waktu dan kecepatan.

Dari pengertian teori dan organisasi maka dapat dipahami bahwa definisi teori organisasi berfungsi menjelaskan kegiatan dan dinamika kerjasama organisasi dan memberikan tuntunan dalam pengambilan keputusan berdasarkan prediksi akibat pengambilan keputusan tersebut. Menurut Shafritz et al. (2015:17) teori organisasi adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu. Makna kelompok dalam individu untuk mencapai tujuan beserta cara-cara yang ditempuh dengan menggunakan

teori yang dapat menerangkan tingkah laku, terutama motivasi, individu dalam proses kerjasama Burke (2017:49).

2.2.2 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan 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. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. 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.

Menurut Wirawan (2009:53) pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses. Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai "*performing measurement*" adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi.

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 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 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.

Moeheriono (2009:60), kinerja 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. 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 perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

2.2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Sudaryo (2012:145), 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 perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dengan perkembangan yang ada. Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem.

Kelompok Pertama "*Fully Integrated*" Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini 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 sistem pelaporan harus terintegrasi antara satu dengan yang lainnya.

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.

Kelompok Ketiga "*Mostly Financial*" Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasis pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktivitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

Martocchio (2017:167) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian ini dilandasi keyakinan bahwa organisasi pada dasarnya dijalankan manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam perusahaan.

Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang disusun Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) (2018) juga dijelaskan tentang pentingnya informasi kinerja perusahaan, yaitu: "Informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang

mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dan sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam memanfaatkan tambahan sumber daya”. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa informasi dari penilaian kinerja ini dibutuhkan tidak hanya untuk kepentingan perusahaan dalam jangka pendek saja, tetapi juga berperan penting dalam proyeksi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang.

Whittaker dalam Moeheriono (2012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*). Sedangkan 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 dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Kinerja ditujukan untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja menurut Sinambela (2012:187) mempunyai tiga tujuan, yaitu : (1) Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja, (2) Pengalokasian sumber daya dan

pembuatan keputusan, (3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah (1) menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan, (2) memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal, (3) mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*), (4) membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi, serta (5) membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.5 Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran tradisional sering digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukan penilaian. Menurut Melicher (2016:174), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi *riil* perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan ke arah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Lebih jauh, sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2004), pengukuran kinerja terbagi menjadi dua kelompok, yaitu tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Sebuah sistem pengukuran kinerja yang baik adalah

serangkaian ukuran kinerja, sebuah proses pengambilan keputusan dan metode belajar timbal balik yang membantu untuk mengelola, mengontrol, merencanakan dan melakukan berbagai aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan. Dalam merancang suatu sistem pengukuran kinerja dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dalam sebuah organisasi.

Terdapat beberapa model sistem pengukuran kinerja yang telah dibuat akademisi maupun praktisi. Menurut Vanany (2003), model-model sistem pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Balance Scorecard (BSC). Sampai saat ini Balance Scorecard adalah model terpopuler untuk Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja Balance Scorecard menggunakan empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar & pertumbuhan) dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.
2. Sustainability Balance Scorecard (SBSC). Model SBSC merupakan perluasan dari model Balance Scorecard dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. Sustainability Balance Scorecard (SBSC) memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan.
3. Cambridge Model. Model Cambridge menggunakan product group sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk product group-nya.
4. Integrated Performance Measurement System (IPMS). Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan stakeholder menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK.
5. Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS). Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS) merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama.

2.2.6 *Key Performance Indicator (KPI)*

Menurut Warren (2011), Key Performance Indicator (KPI) merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh. *Key performance indicator* (KPI) adalah metrik *finansial* atau *non-finansial* yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (<http://id.wikipedia.org>, 2011).

2.2.7 *Visi, Misi dan Strategi*

Model *Balanced Scorecard* berdasarkan pada visi secara komprehensif bersama, maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan nyata-nyata eksis. Menurut David (2017:20) visi adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa datang yang akan menajamkan tugas strategis perusahaan. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) ideal yang realistis, dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan).

Menurut Dally (2010:53) misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi mencerminkan segala sesuatu penjelasan tentang bisnis/produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan masyarakat untuk pencapaian tujuan. Sedangkan strategi merupakan pola atau rencana perusahaan yang berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik

untuk mencapai misi tersebut. *Balance Scorecard* (BSC) lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi.

2.2.8 Metode Pengukuran Kinerja

Wibowo (2016:2), kinerja memiliki pengertian yang berasal dari kata *performance*. Pengertian dari *performance* yaitu hasil kerja ataupun prestasi kerja. Namun, kinerja sesungguhnya memiliki pengertian yang lebih luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi juga bagaimana suatu proses kerja berlangsung hingga memberikan suatu hasil. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016:3) menyatakan pendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja memiliki dua dimensi, yaitu indikator yang berkaitan dengan pertumbuhan dalam bisnis yang ada dan indikator yang berkaitan dengan posisi perusahaan di masa akan datang.

1. *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.

2. *The Tabelau de Bord* (TdB)

Metode ini pertama kali dikembangkan 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 subunit 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.

3. *Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*

ProMES dikembangkan 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 tidak seimbang.

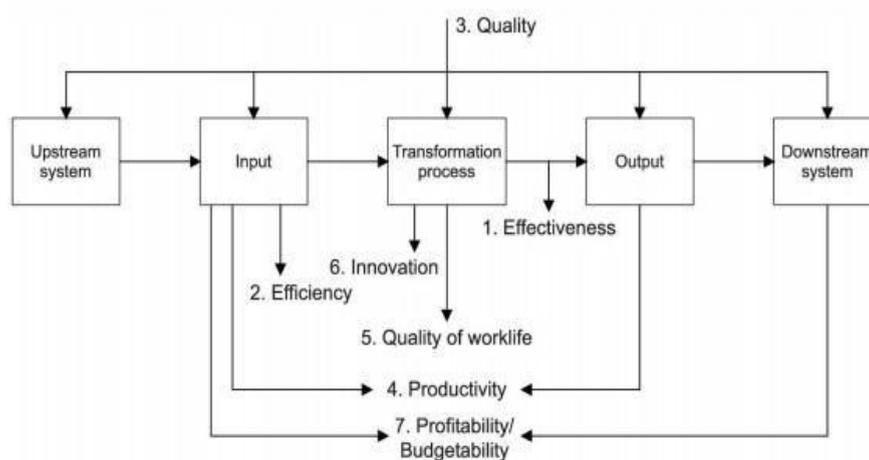
4. *Activity-Based Costing (ABC)*

Johnson dan Kaplan telah mengembangkan sebuah pendekatan untuk akuntansi biaya pada tahun 1980-an yang disebut *activity-based costing (ABC)*.

Teknik dasar ABC adalah untuk menganalisis biaya tidak langsung dalam perusahaan dan untuk menemukan kegiatan yang menyebabkan biaya-biaya tersebut. Menurut Maskell, beberapa contoh kasus menunjukkan bahwa metode ABC dapat digunakan untuk menilai harga produk, pengambilan keputusan produksi, pengurangan biaya *overhead* dan peningkatan berkesinambungan.

5. Sink and Tuttle

Sink and Tuttle model merupakan sebuah pendekatan klasik pada sistem pengukuran kinerja Sink and Tuttle model dapat dilihat pada Gambar 3. Sink and Tuttle menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi adalah saling keterkaitan yang rumit antara tujuh kriteria kinerja: 1. efektivitas, yang melibatkan "melakukan hal yang benar, pada saat yang tepat, dengan kualitas benar": dalam praktiknya, efektivitas dinyatakan sebagai rasio output aktual ke output yang diharapkan; 2. efisiensi, yang secara sederhana berarti "melakukan hal-hal yang benar", dan didefinisikan sebagai rasio sumber daya yang diharapkan dapat dikonsumsi untuk sumber daya yang benar-benar dikonsumsi; 3. kualitas, di mana kualitas adalah konsep yang sangat luas: untuk membuat istilah lebih nyata, kualitas diukur pada enam checkpoints; 4. Produktivitas, yang didefinisikan sebagai rasio tradisional keluaran ke masukan; 5. kualitas kehidupan kerja, yang merupakan kontribusi penting untuk suatu sistem yang berkinerja baik; 6. inovasi, yang merupakan elemen kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja, dan 7. profitabilitas, yang merupakan tujuan utama bagi setiap organisasi.



Gambar 2.1. Tujuh Kriteria Kerja Sink and Tuttle Sumber: Sink and Tuttle (1989) Sumber : www.google.com

Meskipun banyak yang telah berubah dalam industri sejak model ini pertama kali diperkenalkan, tujuh kriteria kinerja ini masih penting. Namun, model memiliki beberapa keterbatasan. Misalnya, tidak mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, yang telah meningkat tajam selama beberapa dekade terakhir. Model ini juga dibatasi kenyataan tidak mempertimbangkan perspektif pelanggan.

6. *Theory of Constraints*

TOC dikembangkan Goldratt pada pertengahan tahun 1980-an sebagai suatu proses perbaikan yang berkelanjutan. TOC dilakukan dengan cara mengidentifikasi kendala sistem, memutuskan bagaimana memanfaatkan system kendala, tidak memprioritaskan segala sesuatu yang lain di atas keputusan, meningkatkan sistem kendala, ketika sebuah kendala rusak, kembali ke langkah pertama.

Dalam pengukuran kendala, 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, metode 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. Karena itu, setiap pemimpin perusahaan dapat menggunakan metode pengukuran kinerja yang sesuai dengan perusahaan dan perkembangan zaman. Sumber: Artikel Jufina, 17 Mei 2016.

7. *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard adalah alat yang populer dalam organisasi mengukur kinerja organisasi dan dapat diterima secara luas banyak sejak diperkenalkan pada awal 1990-an. Selanjutnya, BSC memberikan keseimbangan komprehensif antara: (1) proses internal dan eksternal; (2) keuntungan perusahaan dan keuntungan konsumen; (3) rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang; dan (4) elemen keuangan dan non-keuangan. Metode *balanced scorecard* memastikan manajemen puncak suatu perusahaan atau organisasi untuk menjamin rencana atau strategi konsisten dengan visi, misi dan tujuan organisasi ke depan (Mello, 2015:44). *Balanced scorecard* pada awalnya merupakan alat pengukuran kinerja untuk organisasi bisnis. *Balanced scorecard* dinilai sesuai jika diterapkan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik karena metode tersebut menitikberatkan pada keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, internal dan eksternal, jangka pendek dan jangka panjang. Menurut Bastian (2010:10), di Indonesia jenis organisasi sektor publik yang dikenal antara lain: pemerintah pusat dan daerah, partai politik, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), organisasi yayasan, organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, dan organisasi tempat peribadatan.

Balanced Scorecard menurut Niven (2014:2) dikembangkan Kaplan (1992) dan Norton (1996) 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. *Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan ukuran di empat perspektif yang berbeda.

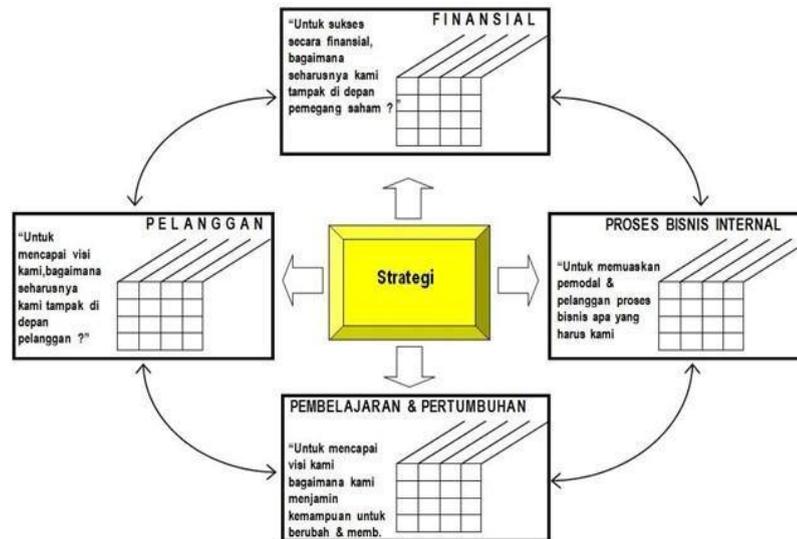
Niven (2005) alasan kenaikan *scorecard* banyak dan beragam, tetapi pada prinsipnya saya percaya kemampuan alat *balanced scorecard* untuk memecahkan beberapa masalah mendasar dalam bisnis yang dihadapi semua organisasi saat ini. Beberapa masalah tersebut adalah soal: (1) ketergantungan tradisional pada 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 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.

Kaplan (2016:34) membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *Balanced Scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi *finansial* (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan.

Balanced Scorecard melengkapi pengukuran keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan dan pengukuran dari *Scorecard* berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk framework *balanced scorecard*. Dalam *balanced scorecard* terdapat sistem yang seimbang dimana prioritas utama pada pengukuran berhubungan dengan pelanggan atau konsumen seperti *market share customer-satisfaction index*, *competitive price*, *reliability* dan sebagainya. Kedua, pada kinerja perusahaan seperti produktivitas, *poor quality cost*, *value added per employee*,

ROI, ROE dan sebagainya. Singkatnya, keduanya meliputi aspek-aspek keuangan dan non- keuangan. *Framework* dari *Balanced Scorecard* seperti gambar 2.2.



Gambar 2.2. "The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action"
(Kaplan, Norton, 2016)

Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) diharapkan dapat memperbaiki sistem konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan *non-finansial*. Perbaikan penting lain dari BSC lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya BSC adalah fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan.

Menurut Norton dan Kaplan, BSC akan mempengaruhi struktur dan sistem manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Pada tahap awal

eksperimennya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Pemimpin harus berkomunikasi dengan semua *stakeholders*, internal dan eksternal, apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu uraian peta strategi dengan dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan sebagai alat komunikasi yang kuat, memberi sinyal kepada semua *stakeholders* apa yang harus dilakukan jika terjadi masalah. (Niven, 2006:18).

2.2.10 Kelebihan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* (BSC) telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Niven (2006:18) menjelaskan keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis, adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

Komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan ke dalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Kekomprehensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan antara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang *turbulen*.

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Terukur. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran- sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony (2005:180) adalah sebagai berikut :

1. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif *non-finansial* dan hasilnya.
Tidak ada jaminan bahwa keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target dalam perspektif *non-finansial*. Mungkin ini adalah

masalah terbesar dalam *Balanced scorecard* karena terdapat asumsi bahwa keuntungan masa depan tidak mengikuti atau berkaitan dengan pencapaian tujuan non-finansial.

2. Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*).

Manajer adalah yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan. Hal ini menyebabkan manajer lebih peduli terhadap aspek finansial dibandingkan aspek lainnya.

3. Tidak ada mekanisme perbaikan (*no mechanism for improvement*).

Banyak perusahaan dalam memperbesar tujuan mereka tidak memiliki alat untuk meningkatkannya. Ini adalah salah satu kelemahan *Balanced scorecard*. Tanpa metode untuk peningkatan, peningkatan tidak disukai untuk terjadi meskipun sebaik apapun tujuan baru tersebut.

4. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*).

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk *meng- up date* ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.

5. Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*).

Tidak ada jawaban untuk pertanyaan seberapa kritis ukuran yang seorang manajer dapat diukur pada saat bersamaan tanpa kehilangan fokus. Jika terlalu sedikit manajer akan mengabaikan ukuran yang sangat penting dalam mencapai sukses. Bila terlalu banyak, akan menimbulkan resiko manajer bisa kehilangan fokus dan mencoba untuk melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

5. Kesulitan dalam menetapkan trade-off (*difficult in establishing trade off*).

Beberapa perusahaan mengkombinasikan ukuran *non-finansial* dengan *finansial* dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran. Tapi *balanced scorecard* tidak menampilkan

bobot yang jelas pada masing-masing ukuran. Tidak adanya bobot tersebut, menjadi sangat sulit untuk menggabungkan aspek *finansial* dan *non-finansial*.

2.2.9 Perbandingan *Balance Scorecard*

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi.

Menurut Niven (2006:19), ada tiga perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*: (1) orientasi, (2) tahapan, (3) lingkup, (4) koherensi.

1. Orientasi

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke *customer*. Strategi yang berorientasi ke dalam menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customer*. Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik dipacu pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategy initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk menguasai kebutuhan *customer*.

Niven (2006:43) manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* berorientasi ke *customer*. Manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dipacu usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga dikenal pula dengan nama *customer value-based model of strategic management*. Tiga pertanyaan yang harus dicari jawabannya dalam proses manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* adalah: (1) Untuk *customer* apa?. (2) Bagaimana kita

dapat menyediakan *value customer* tersebut? (3) Apa yang dapat kita peroleh dari penyediaan *value* tersebut?

Pertanyaan pertama menunjukkan bahwa proses manajemen strategik merupakan *customer-driven process*, proses yang dipacu usaha untuk memenuhi kebutuhan tertentu *customer*; bukan proses yang dipacu kebutuhan internal perusahaan, sebagaimana proses manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Karena dipacu usaha untuk memenuhi kebutuhan *customer*, manajemen strategik menuntut manajemen untuk melakukan eksplorasi ke lingkungan makro dan lingkungan industri yang akan dijadikan tempat beroperasinya perusahaan.

Hasil eksplorasi ini akan menghasilkan misi yang menjawab tiga pertanyaan mendasar berikut ini: (1) *what need do we meet*, (2) *who is our customer?* dan (3) *what business are we in?* Pertanyaan kedua menuntut manajemen untuk mencari inisiatif strategik yang mampu menghasilkan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan *customer*, kemudian menjabarkan inisiatif tersebut kedalam langkah-langkah *tactical* dan *operational*. Pertanyaan ketiga menuntut manajemen untuk melipatgandakan laba perusahaan dari hasil pemenuhan kebutuhan *customer*, agar perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bertumbuh.

Setelah ditetapkan kebutuhan yang akan dipenuhi, diidentifikasi *customer* yang akan dilayani, dan dipilih bisnis yang akan dijalankan, manajemen kemudian merumuskan kompetensi inti yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. *Core competence* adalah kompetensi modal manusia perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya, yang sulit untuk ditandingi pesaing dalam menghasilkan produk/jasa bagi *customer*.

2. Tahapan

Niven (2006:11) Manajemen strategik tradisional terdiri dari empat tahap: perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pengendalian. Perencanaan dibagi menjadi dua: perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek.

Dalam manajemen tradisional, perencanaan laba jangka panjang disusun melalui dua tahap yaitu perencanaan strategik dan penyusunan program. Perencanaan strategik menghasilkan rencana laba jangka panjang yang berupa misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, strategi, sasaran strategik, dan inisiatif strategik. Penyusunan program merupakan proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Perencanaan laba jangka pendek berupa penyusunan anggaran yang merupakan penjabaran program yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu. Anggaran yang dihasilkan kemudian dilaksanakan pada tahap pengimplementasian dan dikendalikan pada tahap pengendalian.

Manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipecah ke dalam tiga tahap yang terpisah: perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program. Perencanaan laba jangka panjang dimulai dari langkah pertama berupa perumusan strategi yang menghasilkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, berdasarkan hasil *trendwatching* dan *SWOT analysis*.

Langkah berikutnya adalah perencanaan strategik yang berupa proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Langkah terakhir adalah penyusunan program berupa proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program, rencana kegiatan jangka panjang disertai dengan sumber daya yang diperoleh dari dan dikorbankan untuk perwujudan sasaran-sasaran strategik. Pemisahan rencana laba jangka panjang ke dalam tiga tahap tersebut disebabkan pemanfaatan *balanced scorecard* pada tahap perencanaan strategik untuk menjadikan sasaran strategik yang dihasilkan pada tahap tersebut memiliki karakteristik: komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. Karena tahap perencanaan strategik dengan rerangka *Balanced Scorecard* harus dapat menghasilkan rencana strategik yang memiliki empat karakteristik tersebut, maka tahap perencanaan strategik harus dipisahkan sebagai

langkah tersendiri yang terpisah dari tahap sebelumnya (perumusan strategi) dan tahap sesudahnya (tahap penyusunan program).

Niven (2006:9) perencanaan laba jangka panjang dipecah menjadi tiga tahap terpisah dengan fungsi setiap tahap sebagai berikut:

- a) Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi. Sebagai alat *trend watching*, tahap perumusan strategi digunakan untuk memantau *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan. Hasil *trendwatching* digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dan hasil analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan melalui *SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats)*. Sebagai alat *envisioning*, tahap perumusan strategi ini digunakan untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar berdasarkan hasil *SWOT analysis*. Tahap ini juga berfungsi sebagai alat pemilihan strategi berdasarkan hasil *SWOT analysis*.
- b) Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan keluaran yang dihasilkan tahap rumusan strategi. Kerangka *balanced scorecard* digunakan pada tahap perencanaan strategik sebagai penterjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran- sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Setelah sasaran strategik yang memiliki empat karakteristik tersebut dirumuskan, kemudian dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan setiap sasaran strategik tersebut.
- c) Tahap penyusunan program berfungsi sebagai alat untuk menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, alat untuk mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik, alat untuk mengevaluasi efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik, serta sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya dalam jangka panjang (*long-range resource allocation tools*).

Setiap tahap dalam penyusunan rencana laba jangka panjang merupakan pekerjaan besar yang memiliki fungsi sangat menentukan bagi bisnis, manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* memisahkan perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program sebagai kegiatan yang terpisah yang terkait satu dengan lainnya. Perumusan strategi menentukan bisnis yang dipilih dan arah yang dituju perusahaan dalam perjalanannya menuju ke masa depan. Hasil tahap perumusan strategi menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Di samping itu, tahap perumusan strategi menetapkan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan. Strategi ini menjadi landasan penentuan sasaran dan inisiatif strategik yang akan ditempuh perusahaan dalam mewujudkan visinya. Perencanaan strategik menentukan kualitas penerjemahan keluaran yang dihasilkan tahap perumusan strategi.

Pekerjaan besar yang di laksanakan pada tahap perencanaan strategik adalah (1) rumusan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, dan berimbang, (2) penentuan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik yang dirumuskan, (3) penentuan target yang diharapkan dapat diwujudkan dalam mencapai sasaran strategik, dan (4) pemilihan inisiatif strategik untuk mewujudkan setiap sasaran strategik. Penyusunan program merupakan pekerjaan besar seperti penjabaran inisiatif strategik ke dalam program, pengevaluasian ketercapaian sasaran strategik, pengevaluasian efektivitas inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik, dan pengalokasian sumber daya.

3. Lingkup

Manajemen strategik tradisional mencakup lingkup yang sempit atau hanya berfokus ke perspektif keuangan. Di lain pihak, manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* mencakup lingkup yang luas, melampaui perspektif keuangan. Dengan digunakannya *balanced scorecard* sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik yang komprehensif, mencakup perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan cakupan ke perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ini dimaksudkan untuk memfokuskan usaha ke

pemacu sesungguhnya kinerja keuangan perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjadi institusi pelipat ganda kekayaan.

4. Koherensi

Dalam manajemen tradisional, koherensi keluaran yang dihasilkan tahap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran strategik, dan diantara sasaran strategik yang satu dengan sasaran strategik yang lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Bahkan di antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik. Dalam manajemen strategik berbasis *balanced scorecard*, ada lima koherensi berikut ini yang dengan sengaja dibangun:

- a. Koherensi antara hasil *trendwatching* dan *SWOT analysis* dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.
- b. Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategik.
- c. Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program.
- d. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran.
- e. Koherensi di antara sasaran strategik di berbagai perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.10 Perspektif *Balanced Scorecard*

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja *finansial* dan *non finansial* khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran *finansial* dan *non finansial* harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di

semua tingkat pada perusahaan. Di samping itu, *Balanced Scorecard* mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis yang bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka *Balanced Scorecard* adalah sasaran strategi, ukuran sasaran strategi, target dan inisiatif strategi.

Terkait dengan *balanced scorecard*, keempat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana kita harus meletakkan strategi-strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri. Menurut Kaplan (2016:41) *balanced scorecard* dibagi menjadi empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif Finansial (Financial Perspective)

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan katanya lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif di bawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Karena itu perspektif keuangan tidak memiliki inisiatif strategis untuk mencapai sasaran strategik.

Balance scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi, 2018:78). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di

dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi, 2018:79) sebagai berikut:

- a) Peningkatan pelanggan 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.

Kaplan (2016:42) 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. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. 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 adalah *sustain* (bertahan), dimana 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 *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan customernya. Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha.

Manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, 2016:47).

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 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 yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

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 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 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 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.

b. Citra dan Reputasi

Definisi citra perusahaan menurut Kotler (2015:274), yaitu Citra merupakan seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki 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 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 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.

c. 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 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 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 para konsumen. Hubungan dengan pelanggan merupakan sebuah pendekatan dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan berbagai kontak yang berbeda dengan pelanggan.

Kombinasi dari kebijakan, proses, dan strategi yang diterapkan organisasi menjadi satu kesatuan selain digunakan untuk melakukan interaksi dengan pelanggan, hal ini dilakukan juga untuk menelusuri informasi pelanggan. dengan tujuan untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk target pemasaran.

Lupiyoadi (2013:247) menyimpulkan bahwa terdapat lima dimensi kualitas layanan dalam menentukan kepuasan, yaitu: Keandalan (*reliability*) Suatu kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk pelanggan dan tanpa kesalahan. Jadi, kemampuan yang diberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan segera, akurat, dan memuaskan pelanggan yang datang ke perusahaan atau koperasi dan juga tempat kerja lainnya.

Daya tanggap (*responsiveness*) Suatu kebijaksanaan untuk memberikan layanan yang cepat kepada pelanggan, tidak membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas yang menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Pada peristiwa pelayanan gagal, kemampuan untuk segera mengatasi hal tersebut secara profesional dapat memberikan persepsi yang positif terhadap kualitas pelayanan. Jadi, para staf dapat membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang tanggap dalam bekerja tanpa pelanggan berpikir negatif terhadap kualitas yang diberikan.

Jaminan (*assurance*) pengetahuan dan ramah serta kemampuan menjalankan tugas secara spontan yang dapat menjamin kinerja yang baik sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan. Jadi, memberikan pengaruh yang sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki pelayan kepada pelanggan.

Empati (*emphaty*) Memberikan perhatian yang bersifat individual atau pribadi kepada pelanggan dan berupaya untuk memahami konsumen. Jadi, memberikan kemudahan dalam melakukan hubungan dengan pelanggan yang bersifat pribadi yang berupaya untuk memahami pelanggan yang datang.

Bukti fisik atau bukti langsung (*tangible*) penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik harus dapat diandalkan.

Keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan pemberi jasa. Misalnya: bank memiliki gedung bagus, peralatan komputer yang canggih, seragam karyawan atau karyawan yang menarik. Keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), empati (*emphaty*), jaminan (*assurance*), dan bukti fisik (*tangible*) merupakan lima dimensi dari kualitas pelayanan yang dicetuskan Grewel (2016:71) yang harus diberikan kepada anggota koperasi dan juga harus dengan kualitas yang baik sehingga anggota merasa puas. Jika kualitas pelayanan memuaskan, maka konsumen akan menunjukkan ciri-ciri konsumen yang puas yaitu loyal terhadap produk, komunikasi mulut ke mulut yang bersifat positif, dan perusahaan akan menjadi pertimbangan utama ketika melihat produk lain.

Indikator kepuasan pelanggan diantaranya ialah keandalan (*Reliability*) adalah kemampuan guru, tenaga kependidikan, dan pengelola dalam memberikan pelayanan. Daya tanggap (*Responsiveness*) yaitu kemauan dari guru, tenaga kependidikan, dan pengelola dalam membantu siswa dan memberikan jasa dengan cepat. Kepastian (*Assurance*), yaitu kemampuan guru, tenaga kependidikan, dan pengelola untuk memberi keyakinan kepada siswa bahwa pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan ketentuan. Empati (*Empathy*) yaitu kesediaan/kepedulian guru, tenaga kependidikan, dan pengelola untuk memberi perhatian kepada siswa. Serta Bukti Fisik (*Tangible*), yaitu penilaian siswa terhadap kecukupan, aksesibilitas, kualitas sarana dan prasarana.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan

tradisional dan *balanced scorecard* yaitu pendekatan tradisional yang bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *balanced scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses pelayanan kepada *customer*, komputerasi proses pelayanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan (2016:47) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu: proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual.

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

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

yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

Proses bisnis internal dalam dunia pendidikan juga tidak terlepas dari ketiga unsur pembentuk proses bisnis internal pada umumnya. Yakni proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purnajual. Menurut penulis, ketiga unsur tersebut tertuang dalam delapan standar baku mutu pendidikan, yakni Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi Pembelajaran, Standar Proses Pembelajaran, Standar Penilaian Pembelajaran, Standar Guru dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana Pembelajaran, Standar Pengelolaan serta Standar Pembiayaan Pembelajaran.

Adapun tujuan proses bisnis internal yang menekankan pada proses- proses penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sama halnya dalam dunia pendidikan. Adapun proses-proses penting dalam pendidikan itu selama ini masih hanya diawasi pihak luar sekolah, yakni Badan Akreditasi Nasional (BAN) yang menekankan pada pengukuran delapan Standar Nasional Pendidikan (BSP).

Sedangkan dalam ranah pendidikan sebenarnya juga sangat membutuhkan adanya pengawasan yang dilakukan dari dalam (pengawasan internal) sekolah tersebut terhadap proses-proses penting pendidikan di sekolah tinggi. Proses pengawasan internal dapat dilakukan melalui proses bisnis internal yang ada dalam BSC. Tujuan proses bisnis internal dalam pendidikan pada hakikatnya sejalan dengan tujuan akreditasi yakni bertujuan untuk memperoleh gambaran keadaan dan kinerja sekolah tinggi dan untuk menentukan tingkat kelayakan suatu sekolah tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan, sebagai dasar yang dapat digunakan sebagai alat pembinaan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Mulyono, 2014:279).

Adapun fungsi proses bisnis internal dalam pendidikan tidak jauh berbeda dengan fungsi akreditasi yakni: Perlindungan Masyarakat (*Quality Assurance*). Maksudnya agar masyarakat memperoleh jaminan tentang kualitas pendidikan yang akan dipilihnya sehingga terhindar dari adanya praktik yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian Mutu (*Quality Control*). Maksudnya agar sekolah tinggi mengetahui akan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

sehingga dapat menyusun perencanaan pengembangan secara berkesinambungan. Pengembangan Mutu (*Quality Improvement*). Maksudnya agar sekolah tinggi merasa terdorong dan tertantang untuk selalu mengembangkan dan mempertahankan kualitas serta berupaya menyempurnakan dari berbagai kekurangan (Mulyono, 2014:280).

Proses bisnis internal pendidikan pada suatu sekolah tinggi tertuang dalam delapan Standar Nasional Pendidikan, meliputi: standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar guru dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana pembelajaran, standar pengelolaan dan standar pembiayaan pembelajaran.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan.

Kaplan (2016:49) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu: kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi.

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. 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 manajemen maupun atasan.

Selanjutnya adalah retensi pekerja. Retensi pekerja atau karyawan adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut. Bagian terakhir adalah produktivitas karyawan.

Produktivitas pekerja/karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut. Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

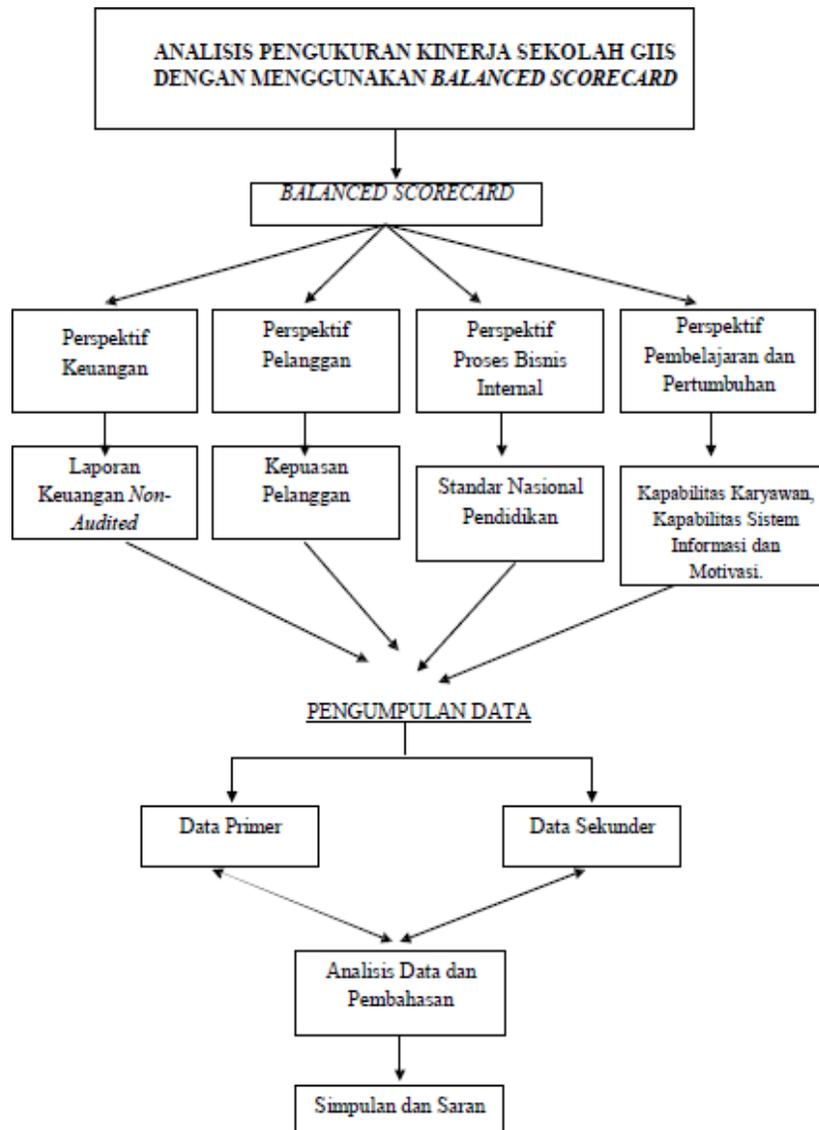
Motivasi mewakili proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat

memompa potensi diri yang dimiliki pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan (2000) berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi-informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

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 sekolah 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 ke dalam 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 diuji dan dapat menarik kesimpulan yang dibutuhkan. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.2. di bawah ini :



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran