

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. 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 efesiensi pendidikan. Gejala-gejala yang timbul dan sifatnya sangat kompleks dapat diterangkan dengan menggunakan kerangka teori, sehingga dapat diramalkan akibat-akibat pengambilan keputusan dalam pendidikan.

Hall dan Lindsey, 1970 dalam Nurdin (2017) Bustomi, et all (2019) berpendapat bahwa teori adalah seperangkat konvensi yang diciptakan oleh 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.

Willower (1975) dalam Hoy dan Miskel dalam bukunya *educational administration; theory, research, and practice* mengemukakan bahwa yang dimaksud teori adalah a body of interrelated, consistent generalization that serves to explain, yaitu bahwa

teori merupakan tubuh yang saling berinterelasi satu dengan yang lain dengan penjelasan yang tetap konsisten. Dari definisi yang komprehensif dikemukakan oleh Fred N. Kerlinger (1986) dalam Nurdin (2017) bahwa theory is a set of interrelated concepts, assumptions, and generalization that sistematically describes and explains regularities in behavior in educational organizations. Artinya 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.

Lubis dan Husaini, 1987 dalam Nurdin (2017) bahwa 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.

Sutarto, 1985 dalam Nurdin (2017) bahwa organisasi adalah sistem yang saling berpengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Herbert and Gullet(1996) bahwa yang dimaksud dengan pengorganisasian merupakan proses yang mana struktur suatu organisasi dibuat dan ditegakan. 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.

Barnard dalam Nurdin (2017) 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 mengelompokan, 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 Lubis dan Husaini, 1987 dalam Nurdin (2017) bahwa 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. Hakekat 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.

### **2.2.2. Kinerja Universitas**

Kinerja Institut Universidade Dili 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 oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Apani, et al, 2019).

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Mulyadi (2009) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Menurut Stout (dalam Yuwono, 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun 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) yaitu “Kinerja atau performance 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 (Jayanti, et al (2020). Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang

dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja menurut Wirawan (2009: 5) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Di sisi lain, kinerja menurut Dally (2010:31) adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya. Secara sepintas, kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, penampilan, atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi bergantung pada banyak faktor.

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 oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

### **2.2.3. Sistem Pengukuran Kinerja**

Tangen dalam Sudaryo (2015), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dengan perkembangan yang ada. Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem.

**Kelompok Pertama** “*Fully Integrated*” Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan system 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 produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

Mulyadi (2007) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut: “Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Pengertian ini dilandasi oleh keyakinan bahwa organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam perusahaan.

ISAK mengatur tentang penyajian laporan keuangan entitas berorientasi nonlaba yaitu: “Interprestasi dari PSAK no 1; Penyajian laporan keuangan Paragraf 05 yang memberikan contoh Bagaimana entitas berorientasi nonlaba membuat penyesuaian baik.. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas Institut 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 (goal 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 Mardiasmo (dalam Rakhmat, 2018:42) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- a. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.

- b. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah 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, Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal, Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*), Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi, serta membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### **2.2.5. Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional**

Konsep pengukuran tradisional sering digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukan penilaiannya, Mulyadi dan Setiawan (1999), 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 mengelolah 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 (Hanuman & Kiswara, 2011: 3).

### **2.2.6. Key Performance Indicator (KPI)**

*Key performance indicator* (KPI) adalah metrik finansial ataupun nonfinansial 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 oleh 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.

Yuwono, dkk dalam Dally (2010:53) misi mendefinisikan bisnis bahwa organisasi berada pada atau harus berada pada nilai-nilai dan keinginan stakeholders yang meliputi: produk, jasa, pelanggan, pasar, dan seluruh kekuatan perusahaan. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dimasa datang. Pernyataan misi mencerminkan segala sesuatu penjelasan tentang bisnis/produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian tujuan (Dally, 2010:53).

Lynch (2006: 50-51), 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 (Irsutami & Ramadhani, 2011: 13).

### **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) pun 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.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Stefan Tangen dalam Engelbert Christian (2010) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Berikut ini terdapat beberapa metode pengukuran kinerja.

#### **1. *Performance Pyramid System (PPS)***

PPS adalah sebuah sistem yang saling terkait dari variable 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).

Lynch dan Cross (1992) menyatakan bahwa 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 Tableau de Bord (TdB)***

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

Kelemahan terbesar yang mungkin berasal dari TdB adalah struktur yang tidak terdefiniskan. Hal ini dikarenakan kurangnya daerah kerja yang ditetapkan. Risiko yang dapat terjadi yaitu manajer melaksanakan TdB dengan seperangkat indikator kinerja yang

tidak seimbang dalam hal keuangan dan non-keuangan, lead dan lag, strategis dan operasional dan terkait dengan efektivitas dan efisiensi.

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

ProMES dikembangkan oleh Pritchard pada awalnya. ProMES didasarkan pada teori perilaku kerja. Dalam teori ini, motivasi dipandang sebagai suatu proses alokasi sumber daya ke seluruh tindakan dan tugas, dimana sumber daya tersebut adalah waktu dan tenaga seseorang. Pritchard dan kawan-kawannya 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 bottomup. 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***

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

## **6. *Theory of Constrains***

TOC dikembangkan oleh Goldratt pada pertengahan tahun 1980-an sebagai suatu proses perbaikan yang berkelanjutan. TOC dilakukan dengan cara Mengidentifikasi kendala sistem, Memutuskan bagaimana memanfaatkan system kendala, Tidak memprioritaskan segala sesuatu yang lain di atas keputusan, Meningkatkan sistem kendala, Ketika sebuah kendala rusak, kembali ke langkah pertama.

Dalam pengukurannya, TOC digunakan untuk menilai kemampuan bisnis suatu organisasi. Pengukuran global metode TOC yaitu laba bersih, ROI dan Cash Flow. Keuntungan dari metode ini yaitu metode ini mudah untuk diakses dan dipahami. Namun, metode TOC dinilai masih kurang lengkap untuk melakukan pengukuran kinerja.

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

## **7. *Balanced Scorecard (BSC)***

Balanced Scorecard dikembangkan oleh 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.

Seiring berjalannya waktu BSC (Balance Scorecard) bukan lagi sebagai sistem pengukuran kinerja tetapi sudah disempurnakan menjadi sistem manajemen menurut (Mulyadi, 2007). Hal ini selaras dengan BSC (Balance Scorecard) menurut (Burney & Swanson, 2010) merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.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 (Shadbolt, 2007). 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. Jadi,Balanced scorecard merupakan teknik pengukuran kinerja operasional suatu organisasi yang berimbang satu sama lain dan akan menjadi skor perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan merupakan suatu bentuk strategi manajemen yang menjelaskan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan tersebut. Penerapan balanced scorecard telah membawa banyak keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strategi organisasi.

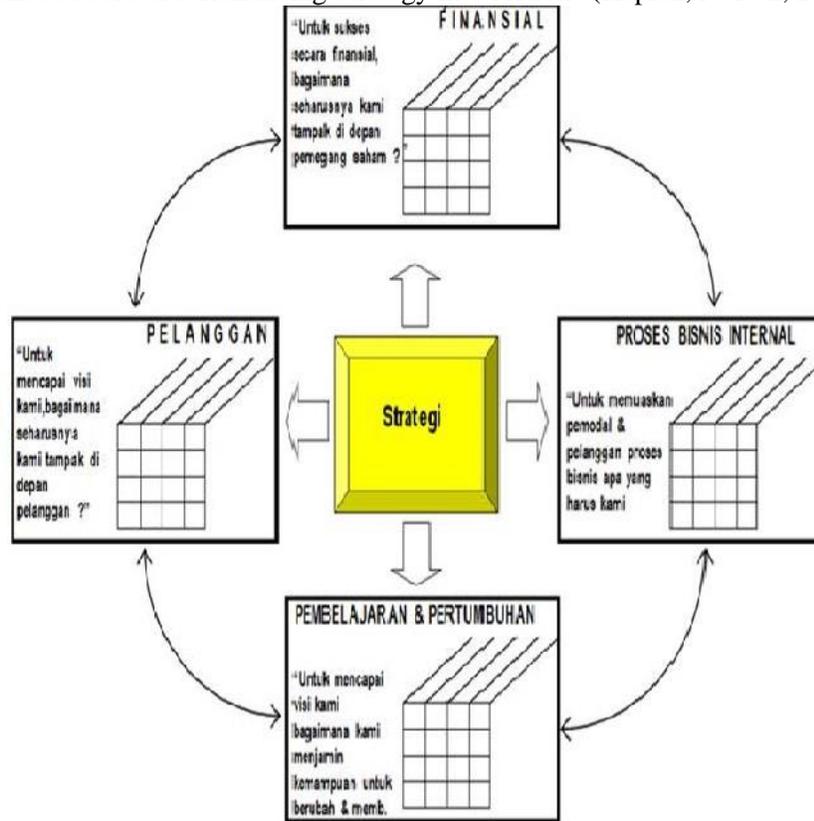
### **2.2.9. Balanced Scorecard (BSC)**

Kaplan dan Norton (1996) 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 oleh 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 oleh 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 perpektif 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 2.1.

Gambar 2.1

“The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action” (Kaplan, Norton, 2016)



Penggunaan Balanced Scorecard (BSC) sendiri diharapkan dapat memperbaiki system 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. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007: 3).

#### **2.2.10. Kelebihan dan Kelemahan BSC**

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.

Mulyadi (2014) Manajemen strategic adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. 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 memampukan 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. Kekomprensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Koheren. Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (causal relationship ) di antara 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. Kekohorenan antara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

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

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (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-update 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 seseorang manajer dapat ukur 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.

6. 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.

#### **2.2.11. Pengukuran visi dan strategi Universitas**

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 oleh misi dan strategi unit bisnis. Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi.

Menurut Mulyadi (2001:19), 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 oleh pesaing, bukan customer, sehingga strategik initiatives yang dipilih lebih

didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan customer.

Manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard berorientasi ke customer. Manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard dipacu oleh usaha untuk menghasilkan value terbaik bagi customer, sehingga dikenal pula dengan nama customer value-based model of strategik management. Tiga pertanyaan yang harus dicari jawabannya dalam proses manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard, (Mulyadi, 2001:43) 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 oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan tertentu customer; bukan proses yang dipacu oleh kebutuhan internal perusahaan, sebagaimana proses manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Oleh karena dipacu oleh 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?
- (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 langkahlangkah tactical dan operational. Pertanyaan ketiga menuntut manajemen untuk melipat gandakan 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 (corecompetence) yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Corecompetence adalah kompetensi modal manusia perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya, yang sulit untuk ditandingi oleh pesaing dalam menghasilkan produk/jasa bagi customer.

## 2. Tahapan

Mulyadi (2001:47) 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 trend watching dan *Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat (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 oleh pemanfaatan Balanced Scorecard pada tahap perencanaan strategik untuk menjadikan sasaran strategik yang dihasilkan pada tahap tersebut memiliki karakteristik: komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. Oleh 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).

Mulyadi (2001:48) Perencanaan laba jangka panjang dipecah menjadi tiga tahap terpisah dengan fungsi setiap tahap sebagai berikut:

1. Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk trend watching, 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 trend watching 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 analisis.
2. Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan keluaran yang dihasilkan oleh tahap perumusan strategi. Rerangka Balanced Scorecard digunakan pada tahap perencanaan strategik sebagai penerjemah 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.
3. 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 tool).

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 oleh 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 oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya. Perencanaan strategik menentukan kualitas penerjemahan keluaran yang dihasilkan tahap perumusan strategi.

Pekerjaan besar yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik adalah :

- (1) Perumusan 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 oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran strategik, dan di antara 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 BSC, ada lima koherensi berikut ini yang dengan sengaja dibangun:

1. Koherensi antara hasil trend watching dan SWOT analysis dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.

2. 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.
3. Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program.
4. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran.
5. Koherensi di antara sasaran strategik di berbagai perspektif: keuangan, customer, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **2.2.12. Perspektif Balanced Scorecard (BSC)**

Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi institute Universitas. Tujuan dan ukuran kinerja dalam BSC 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 oleh misi dan strategi unit bisnis. BSC menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan. Di samping itu, BSC mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis yang bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka BSC ialah Sasaran strategi, Ukuran sasaranstrategi, 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 dan Norton (2016) Balanced Scorecard dibagi menjadi empat perspektif, yaitu:

a. 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 kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu persepektif keuangan tidak memiliki inisiatif stratetegik 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 dan Setyawan, 2001). Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan.

BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2001) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).

3. Peningkatan kemampuan perasahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Kaplan dan Norton (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), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Forum Pendidikan Tinggi (Qci, Pusat Pengembangan Organisasi dan Kepemimpinan, Rutgers University [Http://www.Qci.Rutgers.Edu](http://www.Qci.Rutgers.Edu)) menyatakan bahwa indikator perspektif keuangan untuk perguruan tinggi yaitu termasuk pendapatan berdasarkan sumber, seperti alokasi negara, biaya kuliah, sumbangan, dana abadi (hibah),

dll., Dan pengeluaran anggaran operasi, layanan hutang, rasio dan rasio kredit, pemeliharaan dan pengeluaran yang ditanggung untuk universitas. Jelas, spesifikasi yang sesuai untuk indikator ini akan sangat bervariasi tergantung pada tingkat dan jenis unit yang terlibat.

b. Perspektif Kustomer (*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 penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyesuaikan 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 kustomernya. 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 dan Norton, 2016).

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:

a. 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:

1. Pangsa pasar (*Market Share*): menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
2. Retensi pelanggan (*Customer Retention*): mengukur tingkat di mana Universitas dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. Akuisisi pelanggan (*Customer Aquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
4. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.
5. 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.

1) 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 merekamasuki. 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:

1. Atribut produk/jasa

a. Pengertian

Atribut produk merupakan sebuah media alat komunikasi perusahaan dalam memberikan gambaran jelas terhadap sebuah produk yang ditawarkan. Menurut Kotler (2014) atribut produk adalah pengembangan suatu produk atau jasa melibatkan penentuan manfaat yang akan diberikan. Sedangkan Tjiptono (2008: 103) menjelaskan bahwa atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk meliputi merek, kemasan, jaminan (garansi), pelayanan dan sebagainya.

Dari penjelasan beberapa ahli di atas mengenai definisi atribut produk, dapat dilihat bahwa kehadiran atribut produk menjadi salah satu faktor penting yang dapat menjadi dasar pertimbangan pengambilan keputusan konsumen dalam membeli sebuah produk.

b. Unsur Atribut Produk

Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Tjiptono (2008) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan

(garansi), pelayanan, dan sebagainya. Kotler dan Amstrong (2004) mengelompokan 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 dan amstrong (2004) “*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. Sedangkan menurut Purnama (2003), “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 ketahap yang lebih baik guna memuaskan konsumen.

Fitur Produk (*Product Features*), Fitur produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan produk-produk pesaing seperti yang dikemukakan oleh Kotler dan Amstrong (2004) bahwa *feature are competitive tool for differentiating the company's product from competitor's product*, yang artinya fitur adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Biasanya karakteristik yang melekat dalam suatu produk merupakan hasil pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus.

Desain produk (*Product design*), Desain memiliki konsep yang lebih luas daripada gaya (*Style*). Desain selain mempertimbangkan faktor penampilan, juga untuk bertujuan memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing. Menurut Kotler (2005) mengartikan “Desain atau rancangan adalah

totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan fungsi produk dari segi kebutuhan pelanggan”.

Pelayanan menurut Kotler dan Keller (2016:442) bahwa kualitas pelayanan sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan, kualitas pelayanan bisa di wujudkan melalui pemenuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. 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, kesopanan santunan, 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.

## 2. Citra dan Reputasi

Definisi citra perusahaan menurut Kotler dan Keller (2012:274), yaitu Citra merupakan seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu objek. Sedangkan menurut Gregory (2011:63) dalam bukunya *Marketing Corporate Image* adalah “Citra perusahaan merupakan kombinasi dampak terhadap observer dari semua komponen-komponen verbal maupun visual perusahaan baik yang direncanakan ataupun tidak atau dari pengaruh eksternal lainnya. Citra perusahaan merupakan 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 dioperasionalkan. Menurut Arslan

(2010:7) menjelaskan bahwa ada tiga aspek penting dari citra yaitu keberuntungan, kekuatan, dan keunikan asosiasi merek. Citra akan efektif apabila melakukan tiga hal yaitu :

1. Memantapkan karakter produk dan usulan nilai.
2. Menyampaikan karakter itu dengan cara yang berbeda sehingga tidak dikacaukan oleh karakter pesaing.
3. Memberikan kekuatan emosional yang lebih dari sekedar citra mental.

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

### 3. Hubungan dengan Pelanggan

Hubungan perusahaan dengan pemasok yang menjadi aktivitas fungsi pembelian merupakan sebuah bentuk kerjasama penting diantara 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).

Mettler and Rohner (2009), Supplier Relationship Management atau Supply Management adalah sebuah pendekatan yang komprehensif untuk mengelola interaksi antara organisasi dengan perusahaan yang memasok produk dan jasa yang digunakan oleh organisasi. Supplier Relationship Management adalah proses yang mendefinisikan bagaimana suatu perusahaan berinteraksi dengan pemasoknya. Seperti yang dapat dilihat dari namanya, ini adalah kebalikan dari Customer Relationship Management (CRM). Sama halnya seperti perusahaan perlu mengembangkan hubungan dengan pelanggan, perusahaan juga perlu membina hubungan dengan pemasok. Hasil yang diinginkan adalah hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak.

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

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

Jaminan (assurance) Pengetahuan dan keramahan serta kemampuan melaksanakan tugas secara spontan yang dapat menjamin kinerja yang baik sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan. Jadi, memberikan pengaruh yang sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pelayanan 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 oleh 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 di cetuskan oleh Parasuraman, et al., yang harus diberikan kepada anggota oleh koperasi dan juga harus dengan kualitas yang baik sehingga anggota merasapuas. 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.

Sedangkan menurut Educação de Timor Leste 2019 yang menjadi indikator kepuasan pelanggan diantaranya ialah Keandalan (Reliability) adalah kemampuan dosen, tenaga kependidikan, dan pengelola dalam memberikan pelayanan. Daya tanggap (Responsiveness) yaitu kemauan dari dosen, tenaga kependidikan, dan pengelola dalam membantu mahasiswa dan memberikan jasa dengan cepat. Kepastian (Assurance), yaitu kemampuan dosen, tenaga kependidikan, dan pengelola untuk memberi keyakinan kepada mahasiswa bahwa pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan ketentuan. Empati (Empathy) yaitu kesediaan/kepedulian dosen, tenaga kependidikan, dan pengelola untuk memberi perhatian kepada mahasiswa. Serta Bukti Fisik (Tangible),

yaitu penilaian mahasiswa terhadap kecukupan, aksesibilitas, kualitas sarana dan prasarana.

c. 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 disegmen 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 layanan kepada customer, komputerisasi proses layanan 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 dan Norton (2016) 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, dll.

Proses Bisnis Internal dalam Pendidikan 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 Dosen 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 hanya masih diawasi secara ekseternal saja, yakni oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) yang menekankan pada pengukuran delapan SNP.

Sedangkan dalam ranah pendidikan sebenarnya juga sangat membutuhkan adanya pengawasan yang dilakukan dari dalam (pengawasan internal) oleh 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).

Peraturan Menteri Ensino Superior de Timor Leste No. 10 Tahun 2016, Proses bisnis internal pendidikan pada suatu sekolah tinggi tertuang dalam delapan Standar Nasional Pendidikan.

1. Standar Kompetensi Lulusan.

Standar kompetensi lulusan merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dinyatakan dalam rumusan capaian pembelajaran lulusan. Standar kompetensi lulusan yang dinyatakan dalam rumusan capaian pembelajaran lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana pembelajaran, standar pengelolaan pembelajaran, dan standar pembiayaan pembelajaran. Rumusan capaian pembelajaran lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib: mengacu pada deskripsi capaian pembelajaran lulusan KKNI; dan memiliki kesetaraan dengan jenjang kualifikasi pada KKNI.

2. Standar Isi Pembelajaran.

Standar isi pembelajaran merupakan kriteria minimal tingkat kedalaman dan keluasan materi pembelajaran. Kedalaman dan keluasan materi pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat mengacu pada capaian pembelajaran lulusan. Kedalaman dan keluasan materi pembelajaran pada program profesi, spesialis, magister, magister terapan, doktor, dan doktor terapan, wajib memanfaatkan hasil penelitian dan hasil pengabdian kepada masyarakat.

3. Standar Proses Pembelajaran.

Standar proses pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang pelaksanaan pembelajaran pada program studi untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan. Standar proses sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup: karakteristik proses pembelajaran, perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran; dan beban belajar mahasiswa.

#### 4. Standar Penilaian Pembelajaran.

Standar penilaian pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup: prinsip penilaian, teknik dan instrumen penilaian, mekanisme dan prosedur penilaian, pelaksanaan penilaian, pelaporan penilaian dan kelulusan mahasiswa.

#### 5. Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan.

Standar dosen dan tenaga kependidikan merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.

#### 6. Standar Sarana dan Prasarana Pembelajaran.

Standar sarana dan prasarana pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan isi dan proses pembelajaran dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.

#### 7. Standar Pengelolaan.

Standar pengelolaan pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan

pembelajaran pada tingkat program studi. Standar pengelolaan pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus mengacu pada standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, serta standar sarana dan prasarana pembelajaran.

#### 8. Standar Pembiayaan Pembelajaran.

Standar pembiayaan pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang komponen dan besaran biaya investasi dan biaya operasional yang disusun dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 5. Biaya investasi pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan bagian dari biaya pendidikan tinggi untuk pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan dosen, dan tenaga kependidikan pada pendidikan tinggi.

Biaya operasional pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan bagian dari biaya pendidikan tinggi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan yang mencakup biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya bahan operasional pembelajaran, dan biaya operasional tidak langsung. Biaya operasional pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan per mahasiswa per tahun yang disebut dengan standar satuan biaya operasional pendidikan tinggi. Standar satuan biaya operasional pendidikan tinggi bagi perguruan tinggi negeri ditetapkan secara periodik oleh Menteri dengan mempertimbangkan: jenis program studi; tingkat akreditasi perguruan tinggi dan program studi; dan indeks kemahalan wilayah. Standar satuan biaya operasional pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) menjadi dasar bagi setiap perguruan tinggi untuk menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB) perguruan tinggi tahunan dan menetapkan biaya yang ditanggung oleh mahasiswa.

d. 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 dijangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah human capital. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Kaplan dan Norton (2016) 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 oleh 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 oleh 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 oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Bagian terakhir adalah produktifitas pekerja/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 oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh 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-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 oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan dan Nortron (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.

## **2.2. Peneliti terdahulu**

Penelitian Taufik, dkk (2016) menjelaskan bahwa Balanced scorecard (BSC) adalah metode pengukuran kinerja yang diterapkan untuk pribadi organisasi untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan dan nonkeuangan. Namun, dalam hal ini ukuran keuangan dengan metode BSC untuk organisasi sektor publik nirlaba sangat berbeda dari swasta organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja rumah sakit di Pasuruan berdasarkan empat BSC perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Penelitian ini dilakukan di rumah sakit menggunakan data sekunder di RSUP berupa laporan keuangan dan laporan nonkeuangan. Objek penelitian ini adalah rumah sakit –rumah sakit di Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ketiga rumah sakit di Pasuruan dalam menggunakan alat ukur BCS itu bagus. Hal ini mencerminkan bahwa ketiga rumah sakit di Pasuruan selalu berusaha untuk mewujudkan pencapaian tersebut visi, misi, dan tujuan sebagai salah satu layanan kesehatan masyarakat yang optimal di Pasuruan dan sekitarnya.<sup>27</sup>

Sukesti (2010) telah melakukan penelitian di Universitas Semarang dengan hasil yang menyatakan bahwa kinerja universitas dari perspektif keuangan dilihat dari likuiditas dan solvabilitasnya masih menunjukkan rasio yang baik, yaitu masih memiliki kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang terhadap pihak luar. Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 semakin baik, berarti kinerja universitas juga semakin baik. Kinerja universitas dilihat dari proses bisnis

internal dari tahun 2006 sampai tahun 2008 semakin baik, karena peningkatan efisiensi dan efektifitas SDM melalui peningkatan kemampuan pelayanan dari hasil kuisioner dan dihubungkan dengan kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah kepuasan mahasiswa. Perputaran karyawan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 cenderung menurun yang menunjukkan karyawan yang keluar relatif kecil.

Penelitian yang tidak sejalan dengan penelitian diatas diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chimtengo, Mkandawire & Hanif (2017) Kinerja politeknik diukur menggunakan model balanced scorecard. Studi ini telah mengungkapkan bahwa kinerja Politeknik buruk. Namun, kinerja Universitas dinilai baik berdasarkan ukuran kinerja output. Studi ini juga menetapkan bahwa sementara ada hubungan yang lemah antara faktor-faktor keuangan dan pelanggan dan ukuran kinerja, ada hubungan yang kuat antara proses internal dan inovasi dan pembelajaran di satu sisi dan ukuran kinerja di sisi lain.

Zizlavsky (2014) menyatakan dengan hasil bahwa kritik pada pemerintahan yang meningkat meliputi aspek-aspek seperti mengabaikan faktor non-keuangan, hilangnya keselarasan dengan strategi perusahaan, pandangan retrospektif, dll. Ini adalah sistem kontrol strategis yang memiliki manfaat keseimbangan antara finansial dan non-finansial metrik dan antara faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi bisnis (inovasi). Ini menghubungkan tujuan strategis (orientasi jangka panjang) dengan anggaran tahunan (orientasi jangka pendek), memperjelas dan memperoleh konsensus tentang tujuan strategis, melacak kinerja individu dan kolektif, dan mendefinisikan dan mengkomunikasikan tujuan perusahaan ke internal dan pemangku kepentingan eksternal.

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan yaitu proses inovasi, operasi dan purna jual. Proses inovasi, operasi dan purna jual dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila

mengalami penurunan, sebagaimana dijelaskan oleh Kaplan dan Norton sebagai berikut. Narasumber yang akan terlibat dalam penelitian ini yaitu Dosen Tetap dan Tidak Tetap. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengukurannya dapat dilihat dari Tingkat pendidikan dan pelatihan pegawai, dengan menerangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Serta motivasi karyawan, dengan menerangkan motivasi karyawan terhadap perguruan tinggi (skala likert). Narasumber yang akan terlibat dalam penelitian ini yaitu karyawan UNDIL.

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

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

Gambar 2.2  
**Kerangka Pemikiran**

