

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti perlu meriview hasil penelitian terdahulu untuk mengetahui masalah-masalah yang pernah dibahas dengan tema *Balanced Scorecard*. Adapun review penelitian yang telah dilakukan terhadap penelitian sebelumnya berhubungan dengan masalah yang dibahas adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Utami (2016) mengenai “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Perum Perhutani.” Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana kinerja PT. Perum Perhutani jika di ukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif pendekatan kuantitatif, yang diukur dengan menggunakan *expost facto*. Populasi dari penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner ke perusahaan PT. Perum Perhutani menyebarkan kuesioner ke 180 responden karyawan. Sampel ditentukan berdasarkan random sampling. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan studi pustaka. Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji validitas dan uji realibilitas data. Hasil penelitian membuktikan bahwa : (1) perspektif pelanggan menyatakan hasilnya cukup baik, (2) perspektif proses internal bisnis menyatakan hasilnya menurun, sedangkan (3) perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan hasilnya meningkat dan (4) perspektif keuangan dari tahun 2012-2014 hasilnya sangat baik.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Roslinda Sahrah (2015) mengenai “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jakarta Utara”. Hasil penelitian membuktikan bahwa :

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran yang digunakan pada perspektif keuangan menggunakan laba akuntansi, rasio pertumbuhan pendapatan dan kenaikan biaya dari laporan pendapatan dan laporan biaya. Dari hasil rasio pertumbuhan pendapatan menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dimiliki kantor pos sudah baik dimanaterlihat pada tahun 2013 ke tahun 2014 positif (naik) sebesar 6,73% yang telah mencapai target lebih dari 2%. Sedangkan kenaikan biaya dari tahun 2013 ke tahun 2014 dimana terlihat kenaikan biaya lebih dari 1% yaitu 1,09% sehingga masih kurang optimal dalam mengolah efisiensi biaya yang dikeluarkan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan menggunakan kuesioner yang terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dari hasil perhitungan kuesioner menunjukkan kinerja yang cukup baik. Hasil pengukuran kinerja pelanggan cukup baik disebabkan karena pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilihat dari kepuasan karyawan menunjukkan kinerja yang cukup baik sehingga mempengaruhi kepuasan pelanggan dan perspektif pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal dilihat dari perkembangan inovasi produk, proses operasional dan layanan purna jasa mengenai keluhan pelanggan menunjukkan hasil kinerja yang baik disebabkan pada perkembangan inovasi produk. Kantor pos telah melakukan inovasi produk dengan menawarkan layanan billing system yaitu sistem penerimaan Negara secara elektronik sbagai tempat setoran pajak dan PT. Pos Indonesia telah bekerja sama dengan all Express dan Singapore post untuk meningkatkan pelayanan belanja online ke Negara-negara lain. Dapat dilihat juga proses operasional dan layanan purna jasa mengenai keluhan pelanggan dapat dikatakan kinerja yang sudah dilakukan menunjukkan hasil yang baik karena proses operasional telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan layanan purna jasa mengenai

keluhan pelanggan telah memberikan yang terbaik kepada pelanggan untuk membantu keluhan para pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan kuesioner untuk mengetahui indikator dari kepuasan karyawan yang mengukur mengenai faktor sumber daya manusia, sistem, prosedur organisasi, dan kepuasan karyawan. Hasil dari pengukuran tersebut menunjukkan kinerja PT.Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jakarta Utara menunjukkan hasil kinerja yang cukup baik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Irdam Adha (2014) dengan judul : “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Central Asia Cabang Kelapa Gading”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menganalisis sistem *Balanced Scorecard*, yang dimana dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat mengetahui bagaimana kinerja PT. Bank Central Asia, Tbk dilihat dari 4 (empat) macam perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* PT. Bank Central Asia, Tbk cabang Kelapa Gading menunjukkan bahwa dilihat dari perspektif keuangan menggunakan rasio keuangan seperti rasio likuiditas pada tahun 2011 perusahaan mempunyai *current ratio* sebesar 49,36%, 2012 sebesar 48,91% dan 54,97%. Rasio solvabilitas pada tahun 2001 sebesar 120,09%, 2012 sebesar 105,29% penurunan sebesar 94,98%. Dan rasio rentabilitas pada tahun 2011 sebesar 5,73%, 2012 sebesar 0,71%, pada tahun 2013 terjadi kenaikan sebesar 0,15% sehingga ROA pada tahun 2012 menjadi 5,17%. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan proses inovasi yang terus dilakukan sehingga mempunyai kualitas yang baik dalam persaingan bisnis, dengan contoh produk inovasi terbaru klik BCA, Flash BCA, dll. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil analisis bahwa perusahaan mempunyai karyawan yang berpengalaman, berwawasan dan loyal terhadap perusahaan, namun belum ditunjang dengan sistem informasi dalam mendukung

kegiatan kerja sehingga belum dapat meningkatkan produktivitas kerja secara optimal. Hasil kuesioner tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan adalah baik. Dengan demikian, kinerja PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan baik. Dan perspektif pelanggan menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan menyatakan kepuasannya terhadap layanan jasa yang diberikan Bank BCA Cabang Kelapa Gading.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Arum Triesthiami (2014) mengenai “ Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan PT. Indosat,Tbk”. Menyimpulkan bahwa sesuai hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa dari pengukuran empat perspektif dalam *balanced scorecard* hanya perspektif keuangan yang dapat dikatakan kurang baik, karena selama tahun 2008-2012 hasil perhitungan ROE dan ROI selalu menurun. Sedangkan hasil penelitian kinerja secara keseluruhan PT. Indosat ,Tbk dapat dikatakan cukup baik, karena setelah hasil masing-masing perspektif diberi skor, rata-ratanya adalah sebesar 0,5. Hal itu menunjukkan bahwa kinerja PT. Indosat ,Tbk diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* terdapat pada skala cukup yaitu 0 sampai 1.

Kelima, penelitian ini dilakukan oleh Fernando Hasiholan (2014) mengenai “ Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Cabang Taman Wisma Asri Dengan Metode *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kinerja pada perspektif keuangan mengalami penurunan dari tahun 2013 ke tahun 2014 dengan tolak ukur utama ROI, *profit margin on sales*, pertumbuhan penjualan, dan beban usaha. Kinerja pada perspektif pelanggan terdapat 2 (dua) aspek yang dikatakan kurang baik yaitu adalah aspek atribut jasa dan aspek citra dan reputasi. Untuk aspek hubungan pelanggan sudah baik. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik. Proses inovasi, proses operasi yang berkualitas serta pelayanan purna jual telah dilaksanakan dengan cukup baik. Kinerja pada perspektif ini secara langsung memberikan dampak pada kinerja perspektif pelanggan khususnya pada tingkat kepuasan pelanggan. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

adalah kurang baik adalah kurang baik dikarenakan tidak terdapatnya secara nyata pelatihan-pelatihan untuk SDM. Dan kenaikan tingkat perputaran pekerja yang sangat tinggi. Hal ini patut dicermati oleh lembaga. Dan mengalami tingkat produktivitas yang menurun pada tahun 2013-2014. Hal ini patut dibenahi oleh lembaga. Dan dalam hal oleh lembaga. Dan dalam hal tingkat kepuasan pekerja masih dikatakan orang baik.

Keenam, Jurnal Internasional dengan judul “*Balanced Scorecard and Performance In a Competitive Enviroment*” Rihab Guidara dan Walid Khoufi (*Departement of Finance and Accounting, Faculty of Economics And Management, University of Sfax, Tunisia, 2014*). Tujuan dari studi untuk meneliti secara empiris 1) hubungan antara intensitas persaingan pasar dan manusia-agers penggunaan BSC 2) hubungan antara penggunaan bisnis dan BSC kinerja dan 3) peran mediasi manusia-agers penggunaan BSC langkah-langkah dalam hubungan antara intensitas kinerja pasar persaingan dan bisnis. Data yang dikumpulkan dari 50 unit Tunisia agribisnis. Hasil mendukung hipotesis tiga. Hasil mengungkapkan bahwa meningkatnya persaingan pasar membuat penggunaan BSC yang meningkatkan yang lebih besar kinerja bisnis. Hasil juga menunjukkan adanya hubungan langsung antara intensitas persaingan pasar dan kinerja bisnis melalui penggunaan BSC. Namun, bagi hipotesis parsial, hasil menunjukkan bahwa intensitas persaingan pasar bukanlah determinan penggunaan perspektif keuangan BSC. Pada kenyataannya, ukuran keuangan yang digunakan terlepas dari konteks pasar. Dalam tulisan ini, kami berusaha untuk belajar scorecard yang seimbang dan setiap formance di lingkungan kompetitif. Perawatan kami telah selalu singkat dan tentu saja tidak lengkap. Misalnya, kami mempelajari Kaplan dan Norton model teoretis; ada sistem lainnya mengukur kinerja. Kemudian, kita belajar perusahaan agro-makanan Tunisia dan diabaikan orang lain sektor. Masa depan penelitian dapat memperpanjang studi ini oleh menyelidiki sistem mengukur kinerja strategis baru, variabel-variabel lainnya (teknologi, budaya...) dan sektor ekonomi lainnya.

Ketujuh, Jurnal Internasional dengan judul “*Balanced Scorecard Perspective On Change and Performance: A Study Of Selected Indian*

Companies”Ayesha FAROOQ dan Zareen HUSSAIN ,Aligarh Muslim University, India (2011). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengenali peran balanced scorecard dan mengubah manajemen bermain lebih baik kinerja organisasi. Pekerjaan juga memperoleh wawasan tentang efek scorecard yang seimbang dan perubahan pada kinerja organisasi. Untuk tujuan, kuesioner dikembangkan dan tanggapan yang dikumpulkan dari organisasi-organisasi yang penumpang terpisah atas dasar publik dan sektor swasta dan juga manufaktur dan Jasa industri. Alat statistik seperti t-test dan korelasi yang diterapkan untuk mencapai tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi India telah memasukkan dimensi BSC sebagai alat pengukuran kinerja dan menggunakannya untuk membuat perubahan dan meningkatkan kinerja. Tidak ada banyak perbedaan dalam penggunaan BSC antara publik dan sektor swasta serta jasa dan manufaktur organisasi. Hasil ini juga menyarankan bahwa swasta dan sektor publik organisasi berbeda pada dimensi dari perubahan teknologi sementara layanan dan manufaktur organisasi berbeda pada perspektif keuangan. BSC, perubahan dan kinerja sangat berkorelasi saling menguatkan dengan demikian argumen bahwa kinerja dipengaruhi oleh BSC dan perubahan.

Kedelapan, Jurnal Internasional penelitian dari Ciptani (2014; 7) dengan judul “*balanced scorecard as performance measurement of the future : an introduction*” tujuan dari makalah ini adalah untuk penilaian kinerja hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep Balanced Scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Tulisan ini menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard di beberapa perusahaan di Amerika. Berbagai kendala dan

permasalahan yang timbul dari penerapan konsep *Balanced Scorecard* menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi bisnis yang ingin menerapkan konsep ini. Bagaimanapun juga konsep ini akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam Sistem Pengendalian Manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian (divisi) bagi pencapaian tujuan perusahaan. Kontribusi ini ada yang bersifat kualitatif, seperti kinerja bagian akuntansi, personalia, dan adapula yang bersifat kuantitatif, seperti bagian pemasaran, dan bagian produksi Hery (2017 : 48).

2.2.2 Karakteristik Dan Tujuan Pengukuran Kinerja Yang Efektif

Ada beberapa karakteristik pengukuran kinerja yang efektif menurut Hery, (2017: 49) dalam bukunya *Balanced Scorecard for Business* yaitu:

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Perlu dipertimbangan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.

4. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
3. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan.
5. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

2.2.3 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Menurut Hery, (2017:50) menyatakan pengukuran kinerja juga mempunyai sisi negatif atau kelemahan jika ukuran-ukuran kinerja tersebut salah. Ukuran kinerja yang salah dapat mengakibatkan:

1. Melemahkan tujuan akan strategi yang telah disusun.
2. Dapat terjadi kesalah pahaman antara department yang satu dengan yang lainnya mendorong manusia menggunakan waktu dan usahanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernilai tambah bagi para konsumen dan *stakeholder-nya*.

2.2.4 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Tradisional

Pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional umumnya menggunakan tolak ukur data keuangan atau laporan keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Selain itu tingkat kinerja perusahaan diukur

sedikitnya menggunakan tiga rasio keuangan, yaitu rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas.

Metode pengukuran kinerja tradisional cenderung terfokus pada tujuan jangka pendek dan sering kali mengabaikan hal-hal yang sebenarnya lebih penting bagi kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang, seperti harta intelektual dan harta tidak berwujud. Harta tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja yang berkesinambungan serta dapat mengembangkan teknologi informasi, data base, dan sistem yang memadai, yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya kondisi keuangan yang maksimal.

Sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional atau dengan pendekatan keuangan, mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dari segala inisiasi perusahaan dalam tujuannya untuk memperbaiki laba perusahaan. Secara khusus, rekor keuangan akan mengikuti jejak produk, memperlihatkan dimana perusahaan akan mendapat uang, karena uang tersebut akan digunakan, dan dimana perusahaan membuat keuntungan. Informasi keuangan ini menolong menjaga perusahaan pada suatu tempat yang benar. Analisis yang digunakan dalam pendekatan tradisional meliputi analisis rasio keuangan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya.

Beberapa kelebihan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional (aspek keuangan) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran bersifat kuantitatif, sehingga dari segi keuangan dapat menggabarkan dengan jelas apa yang telah dicapai oleh perusahaan.
2. Dianggap dapat diandalkan karena dihasilkan melalui proses yang sesuai dengan standar akuntansi.
3. Data yang diperlukan mudah diperoleh karena pengukurannya sudah jelas yaitu berupa angka pasti. Datanya bersifat *quantifiable*, sehingga mudah dihitung.

Namun terlepas dari semua kelebihan-kelebihan tersebut, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu satunya pengukur kinerja perusahaan juga memiliki banyak keterbatasan, yaitu:

1. Sulit untuk mengidentifikasi katagori industri dari perusahaan yang dianalisis jika perusahaan itu beroperasi dalam beberapa bidang usaha.
2. Perusahaan mungkin menggunakan teknik windows dressing sehingga perhitungan rasio tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya.
3. Perbedaan praktek akuntansi tiap-tiap perusahaan akan menghasilkan perhitungan sario yang berbeda, misalnya saja perbedaan dalam metode penyusutan, metode penilain persediaan, dan lain-lain.
4. Informasi angka rata-rata industri yang diterbitkan adalah data umum dan hanya merupakan perkiraan belaka.
5. Perusahaan dapat memiliki rasio yang baik tetapi rasio lainnya buruk sehingga sulit mengatakan apakah secara keseluruhan kondisi perusahaan baik atau buruk.
6. Keadaan inflasi dapat menyebabkan distorsi pada neraca perusahaan sehingga nilai yang dicatat sering berbeda dengan nilai sebelumnya.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama lebih dari lima belas tahun sejak diujicobakan pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000 *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik. *Balanced Scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan untuk memperbaiki pengukuran kinerja eksekutif, dalam perkembangannya terkini *Balanced scorecard* sudah dimanfaatkan lebih luas sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja seluruh personil.

Menurut Mulyadi (2014:3) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan

hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan 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 di rumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang.

Menurut Hery (2017:55) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang strategis yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard System* meliputi ukuran keuangan dan non- keuangan, yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran non keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan dimasa depan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Kaplan dan Norton (2008:117) ukuran kinerja keuangan saja tidak cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil dimasa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal/bisnis (*costumer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Menurut Rangkti (2017:75) *Balanced Scorecard* adalah suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah skenario dibuat dalam perencanaan. *Balanced Scorecard* juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi dan komunitas. Alat ini juga menghasilkan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas.

2.3.2 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Suhendra (2011:120), mengemukakan bahwa bangunan *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

2.3.3 Komponen Komponen dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *Balanced Scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard*.

2.3.3.1 Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* sudut pandang keuangan tetap menjadi perhatian utama karena merupakan ikhtisar dan tindakan ekonomi yang telah diambil oleh perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi telah memberikan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan laba perusahaan. Perspektif keuangan mengukur profitabilitas, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.

Sasaran keuangan berbeda-beda pada setiap tahapan dalam siklus bisnis, yang dapat dibedakan menjadi tiga tahap menurut Hery (2017: 55-57) yaitu:

1. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini produk dan jasa memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi tersebut, perusahaan harus memiliki komitmen dalam mengembangkan produksi atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi serta memelihara dan mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan. dalam tahap ini perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah.

2. Tahap Bertahan (*Sustained*)

Pada tahap ini perusahaan masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi yang diharapkan mampu memperoleh tingkat pengembalian modal yang lebih memuaskan. Pada tahap ini sasaran keuangannya lebih ditekankan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukannya, seperti *Return On Investment* (ROI). Dengan kata lain, manajemen dituntut untuk meningkatkan arus kas dan profitabilitas.

3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ketiga dimana perusahaan telah mencapai kematangan, dimana perusahaan ingin menikmati hasil dari investasi yang telah dilakukan pada kedua siklus sebelumnya. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang besar, kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan kualitas. Tujuan utama tahap ini adalah untuk memaksimalkan cashflow yang masuk ke perusahaan.

Setiap tahap siklus bisnis memiliki tiga strategi pelaksanaan perusahaan, yaitu:

1. Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, menjangkau pelanggan dan pasar yang baru, mengubah bauran produk dan jasa melalui penciptaan

nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga pokok produk dan jasa.

2. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya dan peningkatan produktifitas berkaitan dengan upaya menurunkan biaya dan dan pemanfaatan berbagai sumber daya perusahaan.

3. Penggunaan Aset/strategi/ Investasi

Perusahaan berusaha keras untuk memanfaatkan asset tetap secara optimal, yaitu dengan meningkatka kapasitasnya secara optimal, menggunkan sumber daya yang langka seefisien mungkin, dan “membuang” asset yang memberikan tingkat pengembalian yang kurang menguntungkan.

2.3.3.2 Perspektif Pelanggan

Dimasa lalu masih bisa bertahan (bersaing) hanya dengan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internalnya, memberi penekanan pada kinerja produk dan inovasi teknologi tanpa mencari tahu apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan bisnis maka hal ini sudah tidak dapat diterapkan lagi, karena perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik. Strategi pasar pun kini telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dan dari produksi ke pemasaran.

Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen. Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pasar mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Perspektif pelanggan mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

Dalam kaitannya dengan perspektif pelanggan, terdapat beberapa tolak ukur kinerja perusahaan (Hery, 2017: 58-59) yaitu terdiri dari :

1. *Market Share* (pangsa pasar), mengukur besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.

2. *Customer Retention* (retensi pelanggan), mengukur kemampuan pelanggan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan), mengukur kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan), mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan), mengukur tingkat keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan atas suatu segmen pasar tertentu.

Keputusan pelanggan terhadap jasa yang diperoleh pada umumnya dapat dievaluasi dengan menggunakan atribut dalam menentukan kualitas jasa. Menurut Philip Kotler (2009:400) terdapat lima faktor yang menentukan kualitas jasa yaitu:

1. Keandalan (*Reliability*) merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam menampilkan jasa pelayanan yang dapat dipercaya dan diandalkan serta akurat, sesuai dengan janji yang telah ditawarkan.
2. Cepat tanggap (*Responsiveness*) merupakan suatu kesediaan perusahaan akan memberikan bantuan kepada konsumen serta memberikan pelayanan yang cepat tanggap.
3. Keyakinan dan kepercayaan (*Assurance*) merupakan pengetahuan dan keramahan karyawan serta kemampuan untuk melayani dan percaya diri serta meyakinkan dalam menjamin pelayanan.
4. Rasa empati (*Empathy*) merupakan bagaimana kemampuan karyawan dalam memberikan perhatian khusus kepada pelanggan.
5. Keberwujudan (*Tangible*) merupakan bagaimana kemampuan perusahaan dalam menampilkan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan alat-alat komunikasi yang canggih.

2.3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan akan mengembangkan tujuan dalam perspektif proses bisnis internal setelah menetapkan terlebih dahulu tujuan dan tolak ukur pada perspektif keuangan dan pelanggan. melalui proses ini akan memungkinkan bagi perusahaan

untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan. Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Pada akhirnya, focus bisnis internal adalah juga terkait dengan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat sasaran keuangan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam pespektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu (Hery, 2017:60-61) :

1. Proses pembuatan produk atau jasa (proses produksi)

Proses ini terdiri dari dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuha pasar dan menciptakan produk dan jasa utuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Bila perusahaan tidak dapat mengidentifikasi apa yang menjadikebutuhan pasar, walaupun perusahaan menghasilkan produk yang bermutu tetapi pasar tidak membutuhkan produk tersebut, maka dapat mengakibatkan kegagalan produk dipasaran. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan pasar.

Secara umum pengukuran dalam bentuk produk dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu:

- *Kualitas*, pengukuran yang digunakan dapat bersifat keuangan dan non-keuangan. Dalam pengukuran keuangan biasanya perusahaan melakukan pengendalian kualitas dengan menggunakan konsep “Biaya Mutu” yang dibagi menjadi empat yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Sedangkan pengukran yang bersifat non- keuangan misalnya tingkat kerusakan produk sebelum penjualan dan frekuensi pengerjaan ulang akibat adanya kerusakan.
- *Biaya*, kini perusahaan mulai menggunakan konsep *Activity Based Management* (ABM) di mana perusahaan mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang memiliki nilai tambah, sehingga dapat diidentifikasi efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Tolak ukur yang digunakan misalnya penyimpangan biaya produksi actual terhadap anggaran biaya produksi.

- *Waktu*, konsumen menganggap penyelesaian pesanan yang tepat waktu sebagai faktor penting untuk melihat kinerja produksi perusahaan.

2. Proses Pengiriman Produk atau Jasa

Proses ini disebut juga sebagai aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk serta menyediakan sarana bagi pelanggan agar mau membeli barang atau jasa yang diproduksi. Contoh dari aktivitas pemasaran adalah iklan, promosi, dan sebagainya.

3. Proses Layanan Purna Jual

Dalam proses ini perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan bagi pelanggannya yang telah membeli barang atau jasa dalam bentuk pelayanan pasca jual beli, seperti layanan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan, pemberian garansi, layanan pembayaran cicilan, serta penyediaan suku cadang. Tolak ukur yang biasa digunakan yaitu jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, penggantian suku cadang dan perbaikan kerusakan.

Menurut Kaplan & Norton (2008:169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

1. Inovasi (*innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

2. Operasi (*operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

3. Pelayanan Purna Jual (*Postale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktifitas perbaikan, dan pemrosesan pembayaran.

2.3.3.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur adalah infrastruktur, yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pada ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini memberikan penekanan pada investasi infrastruktur manusia, pelanggan, sistem informasi, dan prosedur organisasi. Perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal merupakan identifikasi pada bagaimana perusahaan harus lebih unggul dalam upaya menghasilkan kinerja yang maksimal.

Selain itu, ketiga perspektif sebelumnya juga dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada pada individu, sistem informasi, serta prosedur organisasi dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Untuk memperkecil kesenjangan yang timbul, perusahaan harus melakukan investasi dalam hal mengadakan pelatihan bagi para karyawannya secara berkesinambungan, peningkatan kemampuan sistem informasi, serta membuat prosedur yang baik dan perbaikan rutinitas pekerjaan.

Untuk merealisasi nilai pelanggan, proses internal harus diciptakan, dan proses internal ini harus didukung oleh pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal kritis, yang mengendalikan kepuasan pemangku kepentingan dan hasil finansial. Nilai diciptakan untuk memenuhi kebutuhan setiap pemangku kepentingan. Nilai ini mencerminkan hasil dari proses internal. Realisasi atas nilai yang memuaskan pemangku kepentingan diterjemahkan kedalam hasil finansial. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi seperangkat keahlian dan proses yang mengerakan organisasi kepada perbaikan proses internal kritis secara terus menerus.

Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu, (Hery, 2017: 62-63) :

1. Kemampuan Pekerja

Perusahaan dalam melakukan perekrutan pegawai harus selektif agar setiap pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan

kemampuan mereka masing-masing. Selain itu mereka juga diberikan pendidikan dan pelatihan khusus agar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik

Ada tiga hal yang menjadi perhatian perusahaan berkaitan dengan kemampuan pekerja yaitu:

- *Tingkat kepuasan pekerja*, ada beberapa faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawan yaitu pemberian fasilitas yang memadai, adanya dukungan dari atasan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan dari atasan dan karyawan lainnya, kemudahan untuk memperoleh informasi, serta dorongan untuk melakukan inisiatif dan berkreaitivitas.
- *Retensi pekerja*, adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya agar dapat terus berada dalam organisasi. Ukuran yang dipakai adalah presentase perputaran pegawai.
- *Produktivitas pekerja*, merupakan hasil dari peningkatan keahlian, inovasi, serta perbaikan proses internal, salah satu cara mengukur tingkat produktivitas pegawai adalah dengan membandingkan antara output yang dihasilkan para pegawai dengan jumlah pegawai yang dipekerjakan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Dengan motivasi yang tinggi dan keahlian pegawai saja tidak cukup untuk mencapai tujuan perusahaan dan target konsumen, terutama dalam lingkungan kompetensi yang semakin ketat. Setiap pegawai membutuhkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat untuk dapat mengambil berbagai keputusan yang penting yang bermanfaat bagi perusahaan.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Keterampilan pegawai dan informasi yang memadai tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, jika mereka tidak di motivasi untuk bertindak/bekerja selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam mengambil keputusan. Pengukuran kinerja

yang dapat dilakukan antara lain seberapa sering setiap pegawai memberikan usulan/rekomendasi pada perusahaan.

2.3.3.5 Keunggulan dan keuntungan *Balanced Scorecard*

Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah dijelaskan, manajemen dalam suatu organisasi diharapkan mampu menafsirkan adanya dampak tren perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan organisasi. Organisasi yang memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen mempertimbangkan beberapa kelebihannya untuk diharapkan pada organisasi, antara lain, (Koesomowidjojo, 2017: 79 - 83) :

1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi Organisasi.

Penggunaan *balanced scorecard* akan dapat mempermudah organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih focus mencapai tujuan organisasi melalui empat perspektif tersebut.

2. Komprehensif.

Balanced Scorecard merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif. Aspek-aspek yang dinilai didalamnya tidak hanya berfokus pada penilaian kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Selain itu, elemen untuk mencapai tujuan, dalam *balanced scorecard* tidak hanya mengulas dan terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif, baik keuangan maupun non-keuangan memiliki manfaat berikut:

- a. Memberikan kemampuan yang jauh lebih baik bagi organisasi dalam usahanya menembus lingkungan bisnis yang kompleks.
- b. Dapat memberikan dukungan kinerja keuangan yang jauh lebih baik dari pada hanya mengandalkan kinerja keuangan. Dukungan ketiga perspektif nonkeuangan lainnya akan memberikan kontribusi yang tidak sedikit bagi tumbuh kembangnya suatu organisasi.

Memandang semua perspektif secara komprehensif nyatanya akan menghasilkan kinerja keuangan yang cukup baik. Organisasi harus tetap dapat memberikan perhatian pada pelanggan sebagai pemakai akhir suatu produk atau pelayanan jasa. Demikian pula dengan proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran organisasi akan menjadi perhatian karena semuanya memiliki lingkup sasaran yang megarah pada perbaikan kinerja keuangan organisasi.

3. Koheren

Sasaran strategik yang ditetapkan dalam ketiga perspektif nonkeuangan dan perspektif keuangan harus memiliki hubungan sebab akibat atau kasual, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan hubungan yang koheren antara strategi yang dirumuskan dengan hasil perencanaan yang strategik, akan jauh lebih mudah dalam menjabarkan inisiatif strategic jangka pendek. *Balanced Scorecard* telah membangun hubungan sebab akibat diantara beberapa sasaran strategik lainnya. Sasaran strategik yang koheren dalam suatu sistem perencanaan strategic akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertanggung jawab dalam menumbuhkan inisiatif strategik yang memiliki manfaat untuk mewujudkan sasaran strategik, baik itu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, maupun pertumbuhan dan pembelajaran.

4. Seimbang.

Keseimbangan dalam penyusunan sistem perencanaan strategik akan menjadi hal mutlak dalam menghasilkan kinerja keuangan yang sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

5. Terukur.

Sasaran strategik yang terukur dalam perencanaan strategik akan menghasilkan tercapainya berbagai sasaran strategik yang telah dihasilkan oleh suatu sistem dalam organisasi. Empat perspektif yang sebelumnya bukanlah sasaran yang mudah untuk diukur, tetapi dalam *balanced scorecard* telah ditentukan ukurannya sehingga lebih mudah untuk diaplikasikan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

6. Meningkatkan Umpan Balik Untuk Pengambilan Keputusan Strategik.
Empat perspektif yang komprehensif dan terukur dalam *balanced scorecard* akan mempermudah organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelompokkan hasil dari umpan balik sebagai dasar pengambilan keputusan.
7. Adanya Kesamaan dan Keseimbangan Pengukur antara *Hard Objectives Measure* dan *Softer More Subjective Measure*
Pernyataan ini berarti bahwa *balanced scorecard* menggunakan ukuran hasil yang objektif dan mudah didapatkan, yaitu yang berasal dari ukuran perspektif finansial serta menggunakan ukuran hasil subjektif (ukuran yang sulit didapatkan) yang berasal dari ukuran hasil pada pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
8. Ada Keseimbangan.
Balanced Scorecard menggunakan tolak ukur *lag indicator* (kinerja masa lalu yang berorientasi pada ukuran hasil untuk mengukur pencapaian tujuan) dan *lead indicator* (kinerja masa depan yang berorientasi pada ukuran pemicu hasil sebagai petunjuk sebab tercapainya ukuran hasil).

Menurut Mulyadi (2014:14-20) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek : (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan (2) meningkatkan kualitas pengelola kinerja personal.

Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, *Balanced Scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu:

1. Sistem perumusan strategi, berbagai fungsi alat trendwatching, SWOT analysis, envisioning, dan pemilihan strategi.
2. Sistem perencanaan strategik berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren berimbang, dan terukur.
3. Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif kedalam program.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:1. Komprehensif,2. Koheren,3. Berimbang, dan 4. Terukur.

Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel ditunjukkan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan. Pengelolaan kinerja personil terdiri dari lima tahap terpadu berikut ini:

1. Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan
2. Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan.
3. Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja
4. Pengukuran dan penilaian kinerja personel
5. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

2.3.4 Kerangka Pemikiran

