

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi) (Mulyadi dan Jhony 2001:352).

Sedang menurut Junaedi (2002:381) menyatakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk jasa ataupun proses-proses. Hal ini mengandung pengertian bahwa

setiap organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi dimasa yang dinyatakan dalam visi dan organisasi. Produk jasa yang dihasilkan diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan *personily* berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia. Maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi.

Setiap organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang baik, dibutuhkan artikulasi yang jelas tentang rencana strategik suatu organisasi yang mencakup visi, misi, tujuan, dan sasaran yang dapat diukur serta berhubungan dengan hasil kegiatan yang dilaksanakan.

Aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja meliputi: aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai dan waktu. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya meliputi aspek finansial saja tetapi juga

aspek nonfinansial. Pentingnya pengukuran kinerja berdasarkan aspek nonfinancial juga dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996:6). Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan saja memiliki kelemahan, karena kinerja keuangan tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. *Lagging indicator* tidak mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Ukuran finansial menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian.

Magdalena (2008:49) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja anggaran (perspektif keuangan). pengukuran kinerja tradisional hanya berdasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, karena ukuran keuangan berupa nilai kuantitatif sehingga dapat dengan mudah dilakukan pengukuran. Sistem kinerja tradisional menekankan pada aspek finansial, contohnya seperti *return on asset (ROA)*, dan *residual income (RI)*.

Pengukuran kinerja kontemporer tidak hanya memperhatikan aspek-aspek keuangan, namun juga aspek-aspek non-keuangan.

pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai

pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja ini dapat dilakukan dengan cara yang beragam seperti, pangsa pasar (*market share*), pertumbuhan hasil, laba per lembar, pertumbuhan deviden, pengembalian operasi (*return operation*), dan kepuasan pelanggan.

## **2. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Penilaian kinerja juga dilakukan pula untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behavior*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik yang bersifat intrinsik atau ekstrinsik (Mulyadi dan Jhony, 2001:35).

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait dilingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya. Selain itu tujuan pengukuran kinerja adalah untuk penyempurnaan berkesinambungan yang berorientasi masa depan, bukan semata-mata untuk memberikan hukuman atau hadiah (Magdalena, 2008:49).

### **3. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi dan Jhony (2001:353) penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. Motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Pelaksanaan rencana memerlukan alokasi sumber daya secara efisien. Disamping itu, pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian agar efektif dalam

mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Memotivasi personel harus dilakukan dengan maksimisasi dalam pencapaian sasaran organisasi. Memaksimisasi motivasi personil, membangkitkan dorongan dalam diri setiap personel untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika setiap personel memahami sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai sasaran pribadi mereka, maka kesesuaian sasaran individu personel dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan akan terjadi.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian. Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh perkerjaan, agar dapat memberikan respon memadai terhadap respon perubahan lingkungan bisnis dimasa depan. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan personel.

kebutuhan dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan tersebut dengan kebutuhan personel.

- d. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok: penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen bisa menggunakan teknik seperti pengayaan pekerja (*job enrichment*), penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi terbaik. Penghargaan ekstrinsik dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung maupun yang berupa kompensasi nonmoneter.

Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok. Honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel.

Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorium liburan, tunjangan masa sakit. Kompensasi tidak langsung ini tidak mempunyai dampak terhadap motivasi individu dalam

mencapai sasaran organisasi, karena kompensasi ini diberikan kepada siapa saja yang bekerja dalam perusahaan.

#### **4. *Balanced Scorecard***

##### **a. Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* terdiri dari 2 suku kata yaitu *Scorecard* (kartu nilai) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja seseorang yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Berimbang (*balanced*) artinya kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern. Karena itu kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka panjang dan jangka pendek, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal (*focus komprehensif*).

*Balance scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:16) adalah suatu kerangka kerja yang baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial, masa lalu, *balanced scorecard* juga



memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Sedang menurut Mulyadi (2007:3), *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Hal senada juga diungkapkan oleh Magdalena (2008:50), *balanced scorecard* adalah suatu alat pengukuran kinerja yang menenankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong karyawan untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

Dari uraian tersebut, maka *balanced scorecard system* mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan
- 2) Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
- 3) Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

*Balance scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu hubungan antara tujuan strategis perusahaan dengan tujuan finansial dan non finansial.

finansial serta pengukuran ekstern dan intern. Pengukuran tersebut dapat dipandang menjadi 4 kategori perspektif yaitu: perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menterjemahkan strategi kedalam tindakan.

**b. Perspektif *Balanced Scorecard***

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan perspektif *balanced scorecard* yaitu, kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan, *customers*, proses bisnis intern, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

**1. Perspektif Keuangan**

*Balanced scorecard* tetap menggunakan pespektif keuangan karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaanya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton 1996:23).

Alat ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah:

- a) *Return On Asset* (ROA) yaitu perhitungan yang digunakan untuk menghitung manajemen dalam mengatur aktiva.
- b) Rasio operasi yaitu menggambarkan kemampuan perusahaan memanfaatkan aktiva lancar yang dimilikinya.
- c) *Sales Growth* dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan dari tahun-ketahun.

## 2. **Perspektif *Customer***

Dalam perspektif *customers*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Keberadaan suatu organisasi ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk yang dihasilkan saja, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan produk tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan. *Customers* merupakan komponen utama penghasilan dalam perusahaan sehingga kepuasan *customers* serta kombinasi manfaat yang diperoleh dari pengguna suatu produk dan pengorbanan yang dilakukan oleh *customers* untuk memperoleh manfaat tersebut harus diutamakan. Ukuran yang dipakai dalam perspektif *customers* adalah

a. *Customer satisfaction*

Ukuran kepuasan *customers* memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pentingnya kepuasan *customers* bukanlah sesuatu yang dibesarkan, memenuhi kepuasan *customers* tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi, atau profitabilitas yang tinggi. Jika *customers* menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang (Kaplan dan Norton, 1996:61). Oleh karena itu, survei perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan.

b. *Customer Retention*

*Customer retention* dapat diukur dalam bentuk *relative* atau *absolute*, dengan mengukur peningkatan konsumen dari tahun ketahun.

c. *Customer Acquisition*

Cara yang ditempuh meningkatkan *market share* dimulai dengan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan dengan mempertahankan pelanggan-pelanggan lama dan mempromosikan kegiatan pelayanan.

*d. Customer Profitability*

Digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan melalui penurunan biaya langsung.

**3. Perspektif Proses Bisnis Intern**

Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*, sebaliknya pada pendekatan *balanced scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers* dan *financial objectives*. Penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada dua tahapan proses bisnis perusahaan, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996:83).

**a. Inovasi.**

Proses inovasi dimulai dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar

diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Pengukuran kinerja perspektif ini ditujukan untuk perhitungan prosentase penjualan dari produk-produk baru.

b. Operasi.

Proses operasi merupakan pengukuran pada kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien. Konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada.

**4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif ini menekankan pada bagaimana organisasi dapat berinovasi dan terus tumbuh dan kembang agar dapat bersaing di masa sekarang dan yang akan datang. Untuk menghasilkan produk yang memiliki *value* bagi *customers*, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang produktif dan memiliki komitmen. Produktifitas sumber daya manusia ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia dan ketersediaan program yang dijalankan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan serta budaya perusahaan sangat penting terkait erat pada proses pengembangan individu maupun organisasi. Manusia adalah satu-satunya pemilik pengetahuan, sekaligus sebagai sumber daya penting organisasi. Dalam kondisi yang selalu berubah, menjadi sangat penting bagi segenap organisasi untuk terus-menerus pada kondisi belajar.

Tujuan dari penetapan perspektif keuangan, proses bisnis internal adalah mengidentifikasi dimana organisasi harus beroperasi secara *excellence* untuk mencapai terobosan dalam kinerja. Sedangkan tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan insfratraktur yang dapat mendukung tujuan tiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong orgsnisasi agar berjalan dan tumbuh. Perspektif keuangan, konsumen dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Ada tiga olok ukur yang digunakan dalam perspektif ini, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996:110):

a) Kapabilitas karyawan

Untuk mendapatkan kemampuan karyawan yang baik,

perusahaan perlu memberikan pelatihan pada karyawan

Pelatihan dapat membantu atau menjamin bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat. Pelatihan tidak boleh hanya menyampaikan sifat dan kepentingan konsep-konsep atribut, tetapi juga harus memberikan kemampuan dalam melaksanakan pencarian yang diperluas bagi penyebab-penyebab kinerja dan dalam membuat keputusan yang sesungguhnya. Di samping itu pelatihan dapat menerapkan suatu komponen yang penting dari penilaian kinerja yang lengkap tentang komunikasi dua arah dari distribusi kinerja dengan bawahan.

Dalam kapabilitas karyawan ada tiga faktor pendorong yang mampu memajukan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:112):

1) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan saat ini dipandang sangat penting, karena kepuasan karyawan merupakan kondisi yang bisa meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara regular. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk



melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Kepuasan karyawan diukur dari hasil jawaban responden dari pertanyaan dalam kuesioner karyawan yang menggunakan skala Likert. Hasil kepuasan karyawan akan diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

## 2) Retensi karyawan.

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Sebuah teori menjelaskan bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri karyawan sehingga setiap kali ada karyawan yang keluar dari perusahaan bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:113). Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

## 3) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Peran serta

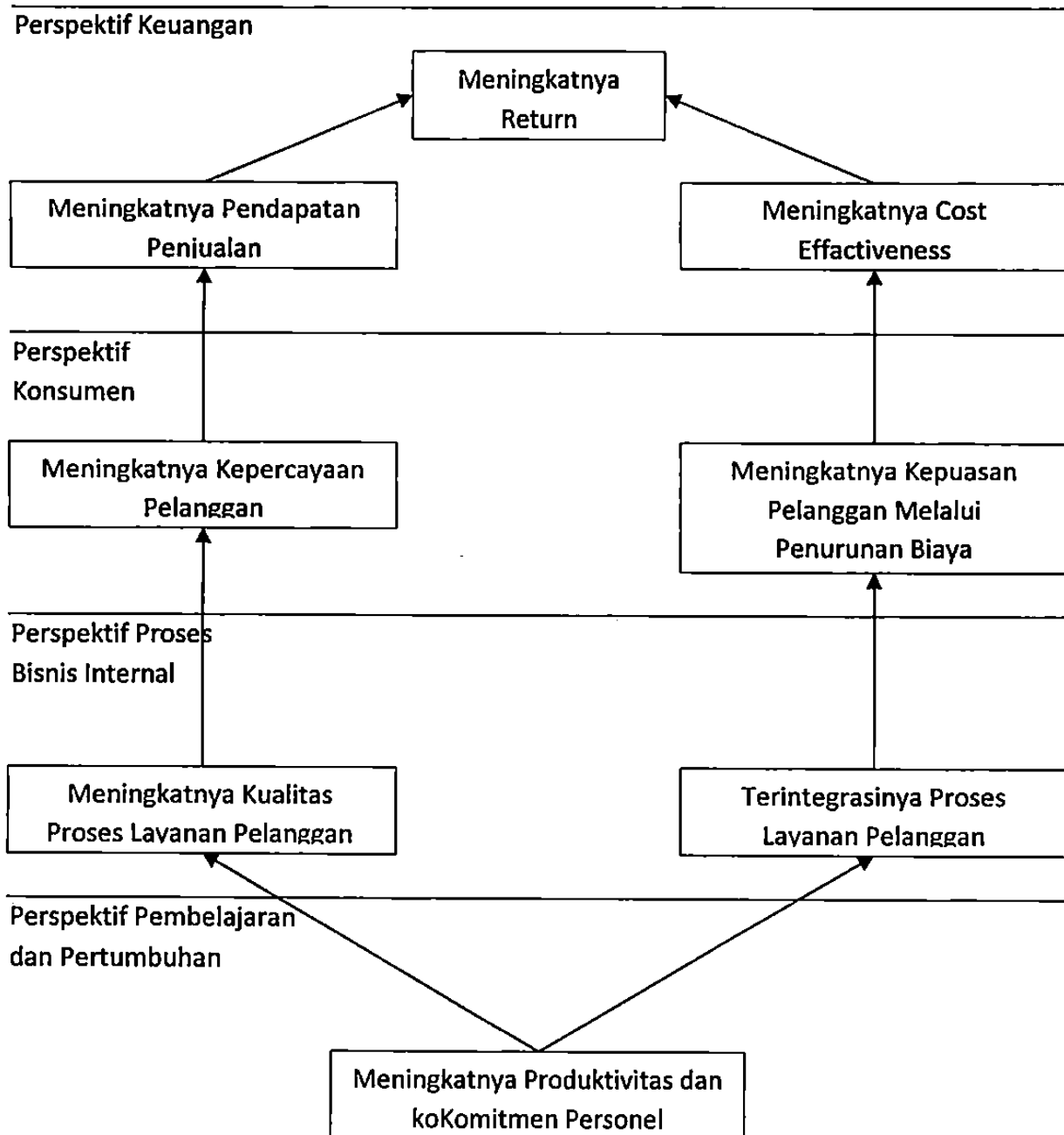
karyawan adalah proses yang paling penting dalam setiap penilaian kinerja. Bila seorang karyawan ikut bersuara dalam penetapan sasaran atau standar kinerja, secara otomatis dia telah menginvestasikan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhannya untuk menyelesaikan sasaran-sasaran tersebut dengan hasil.

#### b) Kapabilitas Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan terutama bagi para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan *customer*. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut. Untuk menghadapi kendala berupa kemampuan sumber daya manusia yang relative terbatas terhadap kecepatan proses *learning* dan kemampuan penguasaan teknologi komputer yang akan mendukung pengembangan sistem informasi tersebut sehingga perlu ditindak lanjuti dengan program pelatihan

c. Hubungan antar Perspektif *Balanced Scorecard*.

Empat prspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai suatu hubungan yang berimbang antara variable finansial dengan non-finansial dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.1 hubungan antar perspektif *balanced scorecard*

d. **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

**1) Komprehensif**

*Balanced scorecard* memperluas perspektifnya yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: konsumen, proses bisnis intern, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

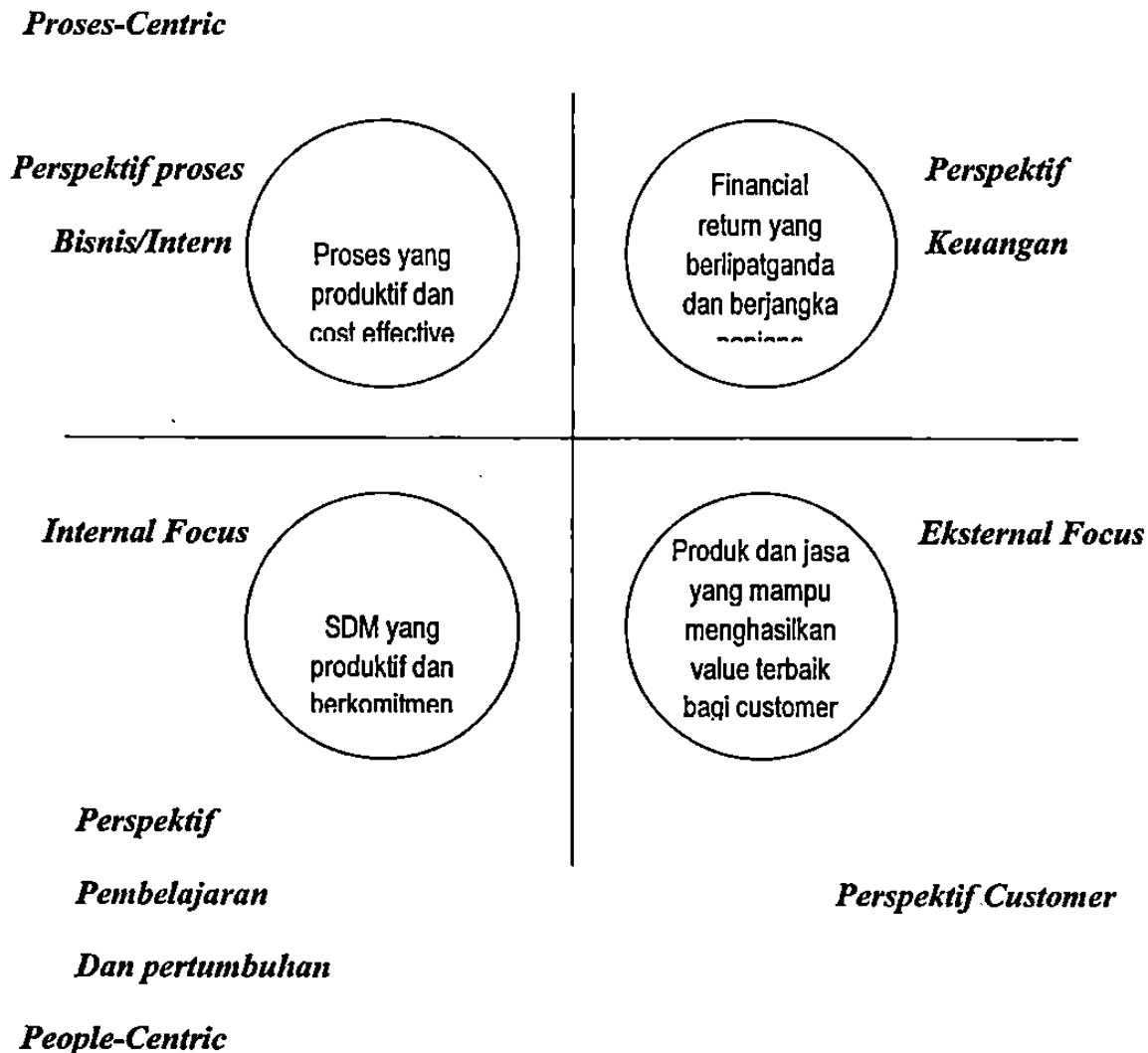
- a) Menyajikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b) Kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

*Balance scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang sesungguhnya, perusahaan harus mewujudkan sasaran dari perspektif *customers*. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk dan layanan

*customer* (perspektif *customers*). Harus mengoperasikan proses untuk melayani *customers* secara produktif *cost effective* (perspektif proses). Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif *customers*, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan akan berlipatganda dan berjangka panjang.

## 2) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab-akibat (*casual relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, dalam pendekatan *balance scorecard*, tidak ada inisiatif strategik yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu. Berbagai inisiatif strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik dengan memperhatikan keyakinan dasar (*core bulives*) dan nilai dasar (*core values*) yang ditetapkan dalam sistem perumusan strategi.



Gambar 1.2 keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik (Mulyadi, 2007:17).

Dalam gambar tersebut ada dua garis pemisah keseimbangan: garis vertical dan garis horizontal. Garis *vertical* digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan keluar (*eksternal focus*). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif proses bisnis intern dan perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran disebut terlalu berfokus ke intern yang mengakibatkan perspektif keuangan dan perspektif *customers* terabaikan. Kondisi ini akan mempengaruhi kepuasan *customers* dan pemegang saham, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan perspektif *customers* disebut terlalu berfokus ke ekstern, yang mengakibatkan perspektif proses bisnis item terabaikan. Kondisi ini akan mempengaruhi kepuasan personel perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

Garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people Centric*). Sasaran strategic yang lebih difokuskan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif *customers* disebut berfokus ke orang (*people centric*), sedangkan sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan proses bisnis item disebut berfokus ke proses (*process centric*). Kondisi

ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

#### 4) Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategik pada perspektif *customers*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, sasaran-sasaran strategik diketiga perspektif tersebut menjanjikan terwujudnya berbagai sasaran



## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja, namun kinerja non keuangan yang berkaitan dengan unit-unit kerja perusahaan dapat diukur. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitiann ini diantaranya adalah:

Hasil yang dicapai seperti penelitian Magdalena Neny (2008:55) dalam "*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*". Pengukuran kinerja manajemen rumah sakit umum daerah Indramayu dengan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja manajemen cenderung meningkat. Dilihat dari hasil pengukuran perspektif keuangan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa ROI cenderung meningkat. Hasil pengukuran perspektif pelanggan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa retensi pasien cenderung menurun dan akuisisi pasien meningkat. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis intern *balanced scorecard* menunjukkan bahwa produktivitas dan *profit margin* cenderung meningkat. Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balanced scorecard* menunjukkan bahwa produktivitas karyawan cenderung meningkat, namun retensi karyawan cenderung

meningkat pula serta karyawan merasa belum puas selama bekerja dirumah sakit umum daerah Indramayu.

Intan Nida Aulia (2006) melakukan penelitian pada bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta dengan judul "*Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta*". Dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat diketahui bahwa bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta pada perspektif keuangan mengalami kenaikan dilihat dari CAR pada tahun 2002-2009. Dilihat dari ROA, ROE, dan LDR mengalami kondisi yang tidak stabil, namun bisa dinilai cukup baik. Pada perspektif nasabah, bank dinilai baik karena mampu memperoleh nasabah baru, terutama nasabah dana pihak ketiga. Pada perspektif proses bisnis internal, bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta dari segi proses inovasi mampu mengembangkan produk-produk baru dan mengembangkan teknologi informasi. Dan dari proses operasi bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta dengan baik menyampaikan produk dan jasa kepada nasabahnya secara efisien, konsisten, dan tepat waktu karena adanya penambahan pelayanan.

Penelitian oleh Susiyanti (2007) dengan judul "*Pengukuran Kinerja RSUD Muhammadiyah Bantul dengan Menggunakan Balanced Scorecard*". Hasil penelitian pada RSUD Muhammadiyah Bantul dapat ditemukan bahwa RSUD Muhammadiyah Bantul tidak menggunakan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

mengukur dan meningkatkan kinerja rumah sakit secara global. Namun dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan RSUD Muhammadiyah Bantul dengan menggunakan *balanced scorecard*, terdapat banyak peningkatan dan hasil memuaskan yang mampu dicapai pihak rumah sakit dengan keempat perspektifnya, yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan sebelumnya, hal yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mengambil obyek pada PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera. Nasabah dan karyawan PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera juga menjadi obyek dalam penelitian ini. PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera saat ini sedang mulai berkembang, selain itu, Bank syariah secara umum merupakan pemain baru dalam dunia perbankan Indonesia, sehingga perlu selalu mengevaluasi kinerjanya untuk terus meningkatkan dan mengembangkan produktifitasnya.