

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh manusia, sehingga penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi atau perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan (Rudianto, 2013).

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Rudianto (2013), manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.3 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahsun (2006) dari berbagai literatur secara umum disarikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Mahmudi (2010) kinerja diartikan sebagai suatu konstruksi yang bersifat *Multidimensional* dan pengukurannya sangat bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya, antara lain:

1. Faktor *personal*/individu, meliputi: pengetahuan, *skill*, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh *manager* atau *teamleader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual/*situasional*, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced Scorecard* menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pada dasarnya, organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengelola menjanjikan peningkatan yang signifikan atas kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced Scorecard* juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan dalam penilaian kinerja. *Balanced Scorecard* juga memperhatikan unsur *intangible asset* dalam penilaian kinerja keuangan. (Rudianto, 2013).

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membentuk banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. (Rudianto, 2013).

Menurut Mulyadi (2011) *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada kartu skor yaitu

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif, dimana skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) perusahaan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen, seperti:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Para eksekutif senior menjabarkan visi dan strategi pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategik.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Ukuran strategis tingkat tinggi *scorecard* unit bisnis diuraikan ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. *Scorecard* juga memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Sehingga setiap orang di dalam perusahaan memahami tujuan jangka panjang unit bisnis, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

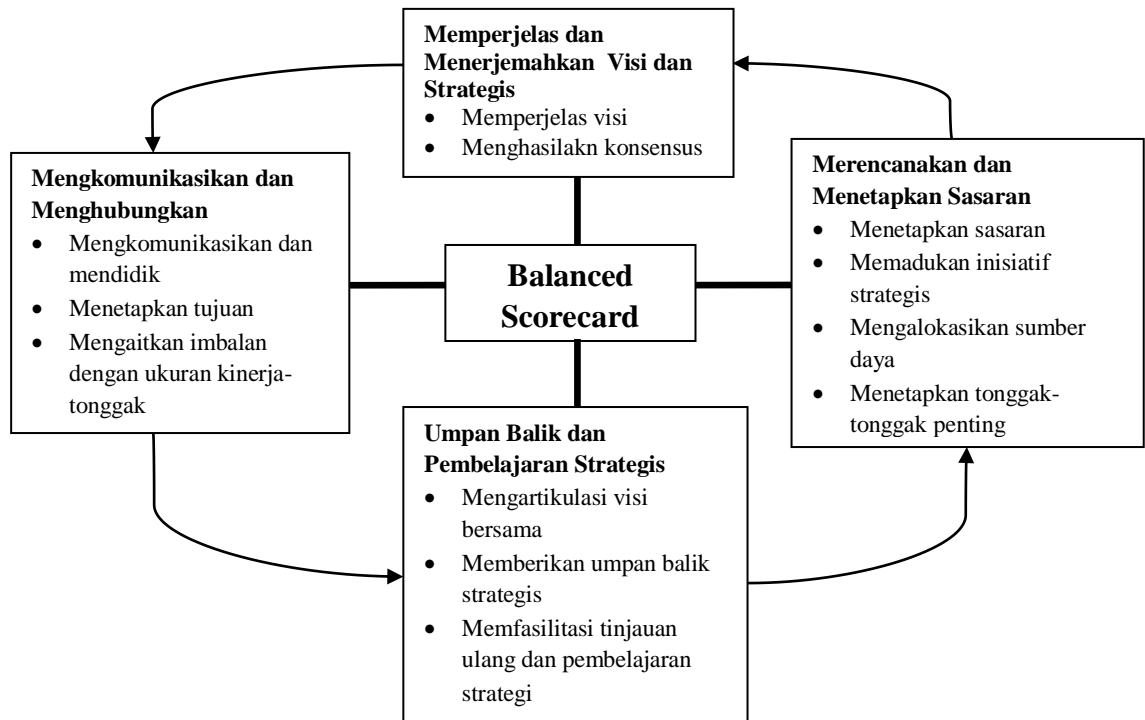
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka para eksekutif dapat merencanakan dan menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tujuan jangka panjang. *Balanced Scorecard* memberikan alasan pembenaran, dan juga fokus serta integritas bagi perbaikan yang berkesinambungan, rekayasa ulang, dan program perubahan.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan membuat perubahan mendasar terhadap strategi. Proses pembelajaran strategi mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dengan meninjau ulang tujuan berbagai perspektif, memperbaiki agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Gambar 1

Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis

Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

2.2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2011) *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Komprehensif

Memperluas perspective yang tercakup dalam perencanaan strategik, yang yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, lalu meluas ke tiga perspective lainnya, yaitu customer perspective, internal business perspective, dan learning and growth perspective. Perluasan perspective ini akan bermanfaat untuk:

- Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang.
- Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari perspective customer. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan value yang sesuai dengan ekspektasi customer dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekompeherensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2. Koheren

Kekoherenan sasaran strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategik pada *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat diantara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem strategik planning. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.

3. Terukur

Keterukuran sasaran startegik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dan *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategik yang pantas untuk diukur. Sasaran-sasaran di *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep *Balanced Scorecard*, sasaran dari ketiga perspektif ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

oleh karena itu, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran, perencanaan dan pengendalian manajemen yang secara komprehensif dapat membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. manajemen dapat melipatgandakan keuntungan perusahaan dengan mengukur kinerja dalam empat perspektif yang berkesinambungan yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.3 Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

2.2.3.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi

keuntungan perusahaan. perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis (Yuwono, 2007), yaitu:

1. Berkembang

Berkembang merupakan tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Manajemen terkait dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Bertahan merupakan tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, dan mengembangkannya. sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. pengukuran tahap ini bisa diukur dengan *Return on Investment (ROI)* dan *Economic Values Added (EVA)*.

3. Panen (*Harvest*)

pada tahap ini, perusahaan melakukan panen terhadap investasi. sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas dan pengurangan modal kerja.

Menurut Kasmir (2012:182) Dalam mengukur perspektif keuangan, manajemen perusahaan dapat menggunakan analisis rasio sebagai alat tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan. ukuran kinerja tersebut dapat dipilah menjadi beberapa kelompok yaitu:

a. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijakan dan keputusan yang diambil manajemen perusahaan. Ukuran rasio yang digunakan untuk mengukur rasio profitabilitas seperti:

1. Gross Profit Margin (GPM) Rasio ini merupakan margin laba kotor, yang memperlihatkan hubungan antara penjualan dan beban pokok penjualan, mengukur kemampuan sebuah perusahaan untuk mengendalikan biaya persediaan.
2. Net Profit Margin (NPM) Merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Cara pengukuran rasio ini adalah dengan membandingkan laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih.
3. Return On Investment (ROI) Rasio ini melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan

pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan. Dan investasi tersebut sebenarnya sama dengan asset perusahaan yang ditanamkan.

4. Return On Equity (ROE) Rasio ini mengkaji sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mampu memberikan laba atas ekuitas.

b. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber-sumber dananya. Ukuran rasio yang digunakan seperti:

1. Perputaran Piutang (Receivable Turnover) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa lama penagihan piutang selama satu periode atau berapa kali dana yang ditanam dalam piutang ini berputar dalam satu periode. Semakin tinggi rasio menunjukkan bahwa modal kerja yang ditanamkan dalam piutang semakin rendah (dibandingkan dengan rasio tahun sebelumnya) dan tentunya kondisi ini bagi perusahaan semakin baik.
2. Perputaran Modal Kerja (Working Capital Turnover) merupakan salah satu rasio untuk mengukur atau menilai keefektifan modal kerja perusahaan selama periode tertentu. Artinya seberapa banyak modal kerja berputar selama suatu periode atau dalam

suatu periode. Untuk mengukur rasio ini, membandingkan antara penjualan dengan modal kerja atau rata-rata modal kerja.

3. Perputaran Aset Tetap (Fixed Assets Turnover) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanamkan dalam aktiva tetap berputar dalam satu periode. Atau dengan kata lain, untuk mengukur apakah perusahaan Penjualan Kredit Perputaran Piutang = $\frac{\text{Piutang Penjualan Bersih}}{\text{Perputaran Modal Kerja}} = \frac{\text{Modal Kerja}}{24}$ sudah menggunakan kapasitas aktiva tetap sepenuhnya atau belum. Untuk mencari rasio ini, caranya adalah membandingkan antara penjualan bersih dengan total aktiva tetap dalam suatu periode.
4. Perputaran Total Aset (Total Assets Turnover) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva.

c. Rasio Solvabilitas

Rasio leverage adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar aset perusahaan dibelanjai dengan hutang. ukuran rasio yang digunakan seperti:

1. Debt to Asset Ratio (Debt Ratio) merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Dengan kata lain, seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva. Dari hasil

pengukuran apabila rasionya tinggi, artinya pendanaan dengan utang semakin banyak, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk memperoleh tambahan pinjaman karena dikhawatirkan perusahaan tidak mampu menutupi utang-utangnya dengan aktiva yang dimilikinya.

2. Debt to Equity Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini dicari dengan cara membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas. Rasio ini berguna untuk mengetahui jumlah dana yang disediakan peminjam (kreditor) dengan pemilik perusahaan. Dengan kata lain rasio ini berfungsi untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan untuk jaminan utang.
3. Long Term Debt to Equity Ratio merupakan rasio antara utang jangka panjang dengan modal sendiri. Tujuannya adalah untuk mengukur berapa bagian dari setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan jaminan utang jangka panjang dengan cara membandingkan antara utang jangka panjang dengan modal sendiri yang disediakan oleh perusahaan.

d. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar utangnya (likuiditasnya). Ukuran rasio yang digunakan pada rasio ini seperti:

1. Rasio lancar atau *current ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo.
2. Rasio cepat (*quick ratio*) atau rasio sangat lancar atau acid test ratio merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau utang lancar (utang jangka 17 pendek) dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai sediaan (inventory). Artinya mengabaikan nilai sediaan, dengan cara dikurangi dari total aktiva lancar. Hal ini dilakukan karena sediaan dianggap memerlukan waktu relatif lebih lama untuk diuangkan, apabila perusahaan membutuhkan dana cepat untuk membayar kewajibannya dibandingkan dengan aktiva lancar lainnya.
3. Rasio kas atau *cash ratio* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang. Ketersediaan uang kas dapat ditunjukkan dari tersedianya dana kas atau setara dengan kas seperti rekening giro atau tabungan di bank (yang dapat ditarik setiap saat). Dapat dikatakan rasio ini menunjukkan kemampuan sesungguhnya bagi perusahaan untuk membayar utang-utang jangka pendeknya.

2.2.3.2 Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen saat ini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya customer fokus dan customer satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Sehingga ketika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Yuwono, 2007). Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu:

1. *Customer core measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

- a. *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. *Customer retention*, mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. *Customer acquisition*, mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. *Customer satisfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

- e. *Customer profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk pelanggan tersebut.

2. *Customer value proposition*

customer value proposition merupakan pemicu kinerja. *core value proposition* didasarkan pada atribut, sebagai berikut:

- a. *Product service attribute*, meliputi fungsi dari produk jasa, harga, dan kualitas. pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan, yaitu mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b. *Customer relationship*, yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan konsumen.
- c. *Image and reputation*, yaitu menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. membangun image dan reputasi dapat

dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. scorecard dalam perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan perspektif pelanggan (Yuwono, 2007).

Menurut Kaplan dan Norton dalam membagi proses bisnis internal ke dalam beberapa proses, sebagai berikut (Yuwono, 2007) :

1. Proses inovasi, dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman mengenai kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian research and development, sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat pemasaran dan dapat dipasarkan.
2. Proses operasi, adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses pelayanan purna jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2.2.3.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan fondasi keberhasilan bagi knowledge worker organization dengan tetap mempertahankan faktor sistem dalam organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama (yuwono. 2007).

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur pada beberapa hal berikut:

1. *Employee capabilities*, yaitu bagaimana peran pegawai di organisasi. Perencanaan dan upaya implementasi re-skilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan re-aktivitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Information systems capabilities*, dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai

atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. *Motivation, empowerment, and alignment*, perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan antara upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang besar dari pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan mulai dikenali, dan tidak saja dikenali oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompotensinya masing-masing. upaya tersebut memerlukan dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk pengambilan keputusan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai balanced scorecard sebagai penukaran kinerja perusahaan telah dilakukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep balanced scorecard lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur keuangan, melainkan juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu yang telah mengaplikasikan konsep balanced scorecard antara lain:

1. Penelitian oleh aurora (2010)

Penelitian berjudul “penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja (studi kasus pada rsud tugurejo semarang)” yang bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja rsud tugurejo semarang sudah

dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam balanced scorecard, dan apakah ada perbedaan antara pengukuran kinerja tradisional dengan balanced scorecard. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan metode analisis data yang dilakukan dengan pendekatan komparatif yaitu dengan membandingkan anatara pengukuran kinerja berdasarkan balanced scorecard yang dinyatakan dengan skor total. Berikut merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh aurora (2010) :

a. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Terdapat penurunan biaya jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan sebelumnya sebesar 41,78% pada tahun 2009, dan retensi karyawan meningkat sebesar 0,16%.

b. Perspektif proses bisnis internal

Terdapat kenaikan inovasi, selalu dilakukan perbaikan operasional, dan memiliki waktu respon terhadap pelanggan mengalami kenaikan setiap tahunnya.

c. Perspektif pelanggan

Rsu tugurejo mencapai retensi 100% pada pasien rawat jalan, dan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 2,99%, rasio keluhan pelanggan menurun sebesar 4,72% pada tahun 2009.

d. Perspektif keuangan

Realisasi pendapatan meningkat tetapi pendapatan yang direalisasikan masih jauh dari yang ditargetkan, dan pengelolaan biaya lebih efisien.

2. Penelitian oleh Rusdiyanto (2010)

Penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang” yang bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Semarang dengan menggunakan Balanced scorecard. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan metode analisis data secara kualitatif dan kuantitatif dengan metode pengumpulan data yaitu wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Berikut merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh rusdiyanto (2010):

a. Perspektif keuangan

ROI mengalami penurunan 8,36% pada current ratio mengalami kenaikan 8,35%, dan penurunan pada operating ratio 1,54% pada tahun 2008.

b. Perspektif pelanggan

kenaikan pelanggan 4,86% pada tahun 2008, dan pengaduan pelanggan mengalami penurunan pada tahun 2008 mencapai 1.437 keluhan.

c. Perspektif bisnis internal

terdapat beberapa inovasi yang dilakukan, layanan prima terhadap pelanggan.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

pertumbuhan dan pembelajaran mengalami kenaikan 1,44% pada tahun 2007, dan tingkat kepuasan karyawan sebesar 76,51% dan motivasi karyawan memiliki prosentase cukup tinggi sebesar 83,05%.

3. Penelitian oleh Darmawanto (2010)

Penelitian yang berjudul “analisis balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja pada PT. Sepatu asia” bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan analisis balanced scorecard. Alat analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif yang dikenal dengan analisis rasio untuk mengukur perspektif keuangan dan analisis statistik deskriptif dengan menggunakan skala likert untuk mengukur perspektif pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh darmawanto (2010):

a. Perspektif keuangan

Kinerja perusahaan cukup baik karena rasio aktivitas dan profitabilitas perusahaan kurang baik disebabkan banyaknya rasio aktivitas dan profitabilitas yang masih berada dibawah rata-rata rasio industri.

b. Perspektif pelanggan

Pelanggan puas dengan keandalan, ketanggapan, keyakinan, empati yang diberikan pt. Sepatu asia.

c. Perspektif bisnis internal

Pelanggan puas terhadap garansi, pengiriman, penggantian, proses penjualan kredit, dan proses pembayaran yang diberikan pt. Sepatu asia.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pekerja PT. Sepatu Asia puas terhadap pekerjaan itu sendiri dengan skor 307 sesuai gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.

GAMBAR 2
KERANGKA BERFIKIR

