

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) Tbk. WILAYAH MAKASSAR MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

VANY JULIARTI KANCANG



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. WILAYAH MAKASSAR MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**VANY JULIARTI
A31107736**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. WILAYAH MAKASSAR MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

disusun dan diajukan oleh

VANY JULIARTI
A31107736

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Oktober 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Darmawati, SE.M.Si.Ak.
NIP 196705181998022001

Drs. Syamsuddin, M.Si.Ak.
NIP 196704141994121001

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid, Habbe, SE., M.Si.
NIP 196305151992031003

HALAMAN PENGESAHAN

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Vany Juliarti Kancang

NIM : A31107736

Jurusan/Program Studi : Akuntansi / S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGUKURAN KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. WILAYAH MAKASSAR MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 30 November 2012

Yang membuat pernyataan,

Vany Juliarti Kancang

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada jurusan Akuntansi Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Ibu Darmawati, SE.M.Si.Ak sebagai dosen pembimbing I dan Bapak Drs. Syamsuddin, M.Si.Ak sebagai dosen pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak/Ibu sebagai Pimpinan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan yang beliau pimpin. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Kak Aulia serta seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar atas bantuannya kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir ucapan terima kasih kepada ayah, ibu dan saudara-saudariku, serta Ino dan teman-teman seperjuangan, terima kasih atas doa, nasehat, bantuan, dan motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, 30 November 2012

Vany Juliarti Kancang

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. WILAYAH MAKASSAR MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

PERFORMANCE MEASUREMENT OF THE BANK INDONESIA MAKASSAR REGIONAL APPROACH USING BALANCED SCORECARD

Vany Juliarti
Darmawati, SE.M.Si.Ak
Drs. Syamsuddin, M.Si.Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Bank Rakyat Indonesia dengan menggunakan metode Balanced Scorecard periode 2009 – 2011. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Hasil analisis mengenai perspektif keuangan yang dicapai oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dicapai sudah sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dari hasil analisis perspektif pelanggan ditinjau dari customer care management, terlihat bahwa PT Bank Rakyat Indonesia sudah dapat mempertahankan pelanggan lama dan selain itu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar sudah mampu meningkatkan jumlah pelanggan (nasabah) baru. Namun kepuasan pelanggan (nasabah) dianggap masih rendah. Hasil analisis mengenai perspektif internal bisnis terlihat bahwa kinerja pelayanan dianggap masih rendah, selain itu dilihat dari learning and growth perspektif sudah memadai, hal ini ditandai oleh adanya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan selain itu karyawan sudah disiplin dalam penanganan pekerjaan.

Kata Kunci: Kinerja dan *Balanced Scorecard*

This study aims to determine the performance of the Bank Rakyat Indonesia using the Balanced Scorecard period from 2009 to 2011. The method of analysis used in this research is descriptive analysis and kuantitatif. The results of the analysis of the financial perspective achieved by PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Makassar suggest that financial performance has been achieved in accordance with the standards set. From the analysis of the customer's perspective in terms of customer care management, it appears that PT Bank Rakyat Indonesia has been able to retain existing customers and the addition of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Makassar has been able to increase the number of subscribers (customers) new. However, customer satisfaction (customer) is still considered low. The results of the analysis of the internal perspective of the business is seen that the performance of the service is still considered low, in addition to views of the learning and growth perspective is adequate, it is characterized by the number of employees in the training and in addition the employee is disciplined in handling the job.

Keyword: *Performance and Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan dan Batasan Masalah Penelitian	3
1.2.1 Rumusan Masalah	3
1.2.2 Batasan Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Landasan Teori	6
2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan	6
2.1.2 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.3 Definisi dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.4 Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.5 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.6 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.7 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2. Tinjauan Empirik.....	25
2.3. Kerangka Pemikiran	26

BAB III	METODE PENELITIAN	27
3.1.	Rancangan Penelitian.....	27
3.2.	Lokasi Penelitian	27
3.3.	Jenis dan Sumber Data	27
3.4.	Metode Pengumpulan Data	28
3.5.	Metode Analisis	28
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	32
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	32
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	34
4.1.3	Uraian Tugas, Wewenang, dan Tanggungjawab	36
4.2.	Hasil Analisis	49
4.2.1	Analisis Perspektif Keuangan	50
4.2.2	Analisis Perspektif Pelanggan	60
4.2.3	Internal Bisnis Proses Perspektif	65
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	66
4.3.	Pembahasan.....	68
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1.	Kesimpulan	72
5.2.	Saran-saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	75

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Makassar Data Jumlah Kredit yang Diberikan dan Dana Pihak Ketiga Tahun 2007 s/d tahun 2011	51
Tabel 2. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Makassar Hasil Perhitungan LDR Tahun 2007 s/d tahun 2011	52
Tabel 3. Data Laba Bersih Sebelum Pajak dan Total Aktiva.....	53
Tabel 4. Hasil Perhitungan ROA Tahun 2007 s/d tahun 2011	54
Tabel 5. Data Pendapatan Operasional dan Beban Operasional Tahun 2007 s/d tahun 2011.....	55
Tabel 6. Hasil Perhitungan BOPO Tahun 2007 s/d tahun 2011.....	56
Tabel 7. Perhitungan Pendapatan Operasional Bank Tahun 2007 s/d 2011	57
Tabel 8. Data Pelanggan/Nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Wilayah Makassar	58
Tabel 9. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar Perhitungan Tingkat Customer Retention Tahun 2007 s/d 2011....	59
Tabel 10. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar Analisis <i>Customer Acquisition</i> Tahun 2007 s/d 2011	60
Tabel 11. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar Analisis Tingkat Klaim Pelanggan tahun 2007 s/d tahun 2011	61
Tabel 12. Statistik Deskriptif.....	63
Tabel 13. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar Jumlah Karyawan Tahun 2007 s/d tahun 2011.....	65
Tabel 14. Rekap Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama 19
Gambar 2.2	Model Generik dari Proporsi Nilai Pelanggan 19
Gambar 2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik 21
Gambar 2.4	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan . 24
Gambar 2.5	Kerangka Pikir 26
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Makassar 35

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Untuk Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar	77
2. Tabulasi Jawaban Reponden mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Wilayah Makassar	79
3. Kuesioner Untuk Nasabah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar	81
4. Tabulasi Jawaban Reponden mengenai Kepuasan Pelanggan (Nasabah) Pada PT Bank Rakyat Indonesia Wilayah Makassar	86
5. Biodata.....	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan yang semakin kompetitif di dalam dunia bisnis menuntut sektor perbankan untuk bisa tetap bertahan. Untuk itu bank harus menyiapkan pengukuran kinerja, yang mana pengukuran kinerja harus selaras dengan visi dan misi bank itu sendiri. Keterkaitan tersebut berfungsi sebagai penentu apakah bank sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Begitu juga dengan dunia perbankan semakin banyak bank-bank baik lokal maupun asing yang mulai berdiri. Bank juga mulai memanfaatkan teknologi agar pelayanan kepada pihak-pihak terkait seperti nasabah, kreditur, debitur, pemerintah bisa terlaksana secara efektif dan efisien. Selain itu juga agar tidak tertinggal oleh bank asing yang cenderung memiliki kemajuan teknologi dibanding bank lokal dari segi pelayanan.

Perkembangan informasi yang cepat pada masa sekarang ini mengubah pola persaingan dunia bisnis, sehingga mendorong dunia perbankan untuk terus mengubah strategi bisnisnya. Keberhasilan bank juga ditentukan dari seberapa baik bank memanfaatkan informasi yang telah tersedia untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Pengukuran kinerja bank sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Namun, dalam penilaian kinerja, bank belum dapat dikatakan berhasil apabila hanya melihat dari satu pandangan saja, yaitu berdasarkan perspektif keuangan. Maka dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan harus dinilai dari berbagai aspek. Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, diperlukan suatu alternatif dalam penilaian kinerja di masa sekarang ini. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif yang bisa dipakai,

karena *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, pengendalian, yang secara tepat, dan komperhensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi bisnis kendala berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar merupakan salah satu lembaga keuangan perbankan, dimana dalam menjalankan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan maka perlunya memberikan pelayanan secara profesionalis agar dapat meningkatkan mutu perbankan, yakni perusahaan perlu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan nasabah. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan nasabah mempunyai dampak pada peningkatan jumlah nasabah baru dan pendapatan operasional bank.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penulisan ilmiah yang berjudul **“Pengukuran Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

1.2. Rumusan dan Batasan Masalah Penelitian

1.2.1. Rumusan Masalah

Dalam penulisan ilmiah ini, penulis merumuskan masalah yang dihadapi adalah kinerja Bank Rakyat Indonesia. Berdasarkan rumusan masalah di atas pertanyaan dari penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* periode 2009 - 2011?”

1.2.2. Batasan Masalah

Mengingat cakupan pembahasan mengenai *Balanced Scorecard* yang luas dan untuk selanjutnya penulis membatasi penelitian sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan, penelitian secara umum dilakukan dengan menggunakan laporan keuangan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. tahun 2009 - 2011 untuk mengukur kinerja bank.
2. Pada perspektif pelanggan, penelitian dilakukan dengan menggunakan data hasil kepuasan pelanggan melalui kuesioner, dan responden yang dipilih adalah nasabah Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, penelitian dilakukan dengan menggunakan data evaluasi proses bisnis internal, meliputi proses operasi dan inovasi.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, penelitian dilakukan dengan menggunakan data kepuasan karyawan, motivasi, dan kemampuan bekerja melalui kuesioner, dan responden yang dipilih adalah karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar.

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mengetahui kinerja Bank rakyat Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* periode 2009 – 2011.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan bagi pihak manajemen dalam penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan dan sebagai pedoman pengambilan keputusan jangka panjang dan jangka pendek sehingga dapat meningkatkan kompetensi dalam dunia bisnis.

b. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan penulis mengenai objek penelitian ini.

c. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi bagi penulis lain yang ingin mengembangkan tulisan/meneliti objek yang sama dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Ketika sebuah perusahaan pertama kali didirikan, biasanya kegiatan perusahaan dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan tersebut masih sedikit dan dapat dikendalikan sepenuhnya oleh manajemen pusat. Namun, sejalan dengan tumbuh dan berkembangnya perusahaan tersebut, kegiatan yang dilakukan dan karyawan yang terlibat semakin banyak sehingga manajemen pusat tidak mampu lagi menangani seluruh persoalan yang ada dan membuat keputusan untuk seluruh organisasi perusahaan.

Agar perusahaan dapat tetap berjalan sesuai harapan, biasanya manajemen membagi-bagi tugas, memecah-mecah organisasi perusahaan menjadi divisi-divisi, dan menetapkan seorang manajer yang bertanggung-jawab untuk setiap divisi tersebut. Para manajer divisi diberi kewenangan untuk membuat berbagai keputusan yang sebelumnya dilakukan oleh manajemen pusat, dan perusahaan menetapkan berbagai instrumen evaluasi guna menilai kinerja para manajer tersebut. Kondisi ini disebut dengan pelimpahan wewenang.

Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Menurut Tika (2008 : 121) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seorang atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dalam suatu perusahaan (organisasi). Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari tiga faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang memengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya.

Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Pelaksanaan hasil pekerjaan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Sedangkan Zarkasyi (2008 : 48) bahwa kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Mangkunegara (2005 : 120) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya.

Ada beberapa fungsi pekerjaan/kegiatan yang terkait dengan kinerja perusahaan, yaitu:

1. Strategi perusahaan

Strategi perusahaan terkait dengan misi perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan lingkungan bisnis. Strategi bisnis mencakup perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Komponen-komponen yang dipakai untuk analisis strategi perusahaan terdiri dari dimensi kekuatan bisnis dan dimensi daya tarik perusahaan/individu. Dimensi kekuatan bisnis terdiri dari harga produk, jumlah outlet, omzet tiap bulan, potensi penjualan perbulan dan jumlah pengunjung di outlet (tempat penjualan). Dimensi daya tarik terdiri dari pangsa pasar konsumen dalam potensi belanja konsumen. Dari hasil analisis terhadap komponen-komponen tersebut dapat ditentukan langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan perusahaan seperti pengoptimalan alat-alat produksi, besarnya biaya promosi, dan sebagainya.

2. Pemasaran

Peran utama dalam manajemen pemasaran antara lain adalah membuat keputusan mengenai aspek-aspek pemasaran. Evaluasi aspek pemasaran diarahkan untuk mendapatkan informasi menangani faktor tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya:

- a. Segmentasi pasar, target, dan posisi produk di pasar.

- b. Strategi bersaing yang diterapkan.
- c. Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran.
- d. Nilai penjualan.
- e. *Market share* yang dikuasai perusahaan.

Adapun aspek pasar, dilakukan evaluasi mengenai *consumer behavior* guna mengetahui:

- a. Pengetahuan, kebutuhan, dan keinginan pasar potensial terhadap produk.
- b. Sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen terhadap produk.

3. Operasional

Hal-hal yang menyangkut operasional perusahaan antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas produk, yakni seberapa jauh produk yang dihasilkan perusahaan bisa bersaing dari segi kualitas.
- b. Teknologi yang digunakan, yaitu apakah teknologi yang digunakan perusahaan mengikuti perkembangan dunia pada saat ini atau sudah ketinggalan zaman. Kondisi ini perlu diperhitungkan sesuai dengan keinginan pelanggan dan persaingan dengan pihak lain.
- c. Kapasitas produksi, yakni seberapa besar kapasitas produksi dari sumber daya yang ada seperti mesin dan tenaga kerja yang ada. Kapasitas produksi juga perlu mempertimbangkan pemasaran produk. Adakah produk mempunyai segmen pasar yang tinggi atau rendah.
- d. Persediaan bahan baku dan barang jadi. Adakah bahan baku tersedia di tempat jika sewaktu-waktu dibutuhkan atukah langkah dipasaran atau merupakan bahan impor. Kondisi ini sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Sumber daya manusia

Beberapa hal penting dari sumber daya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.

Program pelatihan ditujukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

5. Perusahaan

Tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan atau kekayaan, terutama bagi para pemegang sahamnya, terwujud berupa upaya peningkatan atau memaksimalkan nilai pasar atas harga saham perusahaan yang bersangkutan. Tujuan ini bersifat garis besar, karena pada praktiknya tujuan itu senantiasa dipengaruhi oleh keputusan-keputusan dibidang keuangan. Untuk lebih memahaminya, pertama-tama kita akan menelaah apa yang sebenarnya yang disebut sebagai memaksimalkan laba serta berbagai hambatan dan rintangan yang menghadangnya. Selanjutnya kita akan mengalihkan perhatian kita kepada tujuan memaksimalkan kekayaan para pemegang saham. Kita akan lihat apa beda tujuan ini dengan tujuan memaksimalkan keuntungan dan mengapa hal itu selalu menjadi tujuan dari suatu perusahaan.

Tujuan mengevaluasi bisnis dari aspek keuangan adalah untuk mengetahui apakah realisasi investasi telah sesuai dengan yang diharapkan. Analisisnya dapat ditinjau dari laba dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan proyek untuk membayar utang dan menilai apakah proyek akan dapat berkembang terus.

2.1.2. Sejarah *Balanced Scorecard*

Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Sejarah *balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Balanced Scorecard merupakan hasil suatu eksperimen di USA yang bertujuan untuk mendongkrak kinerja eksekutif dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif non keuangan. Keberhasilan eksperimen tersebut kemudian memacu perusahaan-perusahaan di Amerika untuk menerapkan kerangka *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Dampak dari keberhasilan

penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi yaitu perencanaan strategik. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem.

2.1.3. Definisi dan Konsep *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan (*Customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*Learning and Growth*), proses bisnis internal (*System*) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola bottom line untuk memacu hasil jangka pendek (Gaspersz, V, 2003 : 2). Menurut Mulyadi (2001 : 1 – 2), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu:

- a. *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, serta merencanakan skor yang hendak dicapai di masa depan. Kartu skor tersebut nantinya akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya dan hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja personel yang bersangkutan.
- b. *Balance* (seimbang) dimaksudkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Hansen dan Mowen mengartikan *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran (Amin, Wijaya Tunggal 2001 : 2).

Sedangkan Young mengartikan *Balanced Scorecard* sebagai “A set performance targets and results that reflect the organization’s partners, stakeholders, and community”, yang berarti seperangkat sasaran kerja perusahaan dalam mencapai tujuannya terkait dengan pelanggan, mitra bisnis, pemegang saham, dan masyarakat (Amin, Wijaya Tunggal 2001 : 3).

2.1.4. Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki pengukuran kinerja eksekutif yang diukur dari perspektif keuangan saja, akibatnya fokus perhatian hanya dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, keberdayaan dan komitmen karyawan.

Mulai pertengahan tahun 1993, sebuah perusahaan konsultasi Renaissance Solution, Inc (RSI) yang dipimpin oleh David P. Norton menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan alat ukur kinerja, namun berkembang menjadi system manajemen strategik, tidak hanya bagi pimpinan perusahaan tetapi juga bagi seluruh personel perusahaan. *Balanced Scorecard* membagi kerangka kinerja yang jelas dan masuk akal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan sebagai kinerja nonkeuangan.

Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen stategik, terutama bagi perusahaan yang telah memanfaatkan teknologi informasi secara intensif dalam melaksanakan operasi bisnisnya. Diharapkan, dengan semakin banyaknya perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard*, maka kegunaan dan kedinamisan perspektif *Balanced Scorecard* pada berbagai bidang industri semakin berkembang dalam

menentukan serta menerapkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

2.1.5. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001 : 30), penilaian kinerja adalah penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia baik didalam maupun diluar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan oleh pihak manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001 : 139):

1. Menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing- masing manajer.
3. Memotivasi para manajer agar secara konsisten melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Dan untuk keberhasilan perusahaan abad informasi akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aktiva intelektual dilaksanakan. Spesialisasi fungsional hanya diintegrasikan ke dalam proses bisnis berorientasi pelanggan. Dalam melakukan investasi untuk berbagai kapabilitas baru ini, keberhasilan (atau kegagalan) perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur

dalam jangka pendek oleh model akuntansi keuangan tradisional. Sedangkan *Balanced Scorecard*, sebagai suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. selain ukuran kinerja finansial masa lalu sebagai suatu ringkasan kinerja manajerial dan bisnis, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemah strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

2.1.6.Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan perbedaan yang signifikan dengan metode tradisional. Adapun keunggulan dari *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001 : 18 - 24) adalah komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya yang hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif yang lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) . Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari

sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan.

3. Seimbang

Balanced Scorecard memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal (misalnya, laba operasional) dengan tolak ukur internal (misalnya, pengembalian produk rusak) yang berakibat jangka pendek dan jangka panjang. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Setiap perspektif dapat diukur. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategi dari ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai strategik nonfinancial sehingga, kinerja keuangan perusahaan berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.1.7. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001 : 27) pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memberikan manfaat bagi perusahaan, diantaranya:

1. *Balanced Scorecard* dapat menentukan dan mengkombinasikan strategi dan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan.

2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, serta dapat menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja.
3. *Balanced Scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran keuangan dan nonkeuangan.

2.1.8. Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat dan efisien (perspektif proses bisnis internal), agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif finansial). Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan dibahas lebih lanjut di bawah ini.

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut

tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

1. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*)
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*)
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 42) mengidentifikasi tahapan dalam siklus hidup bisnis, yaitu sebagai berikut:

- **Bertumbuh (*Growth*)**

Pada tahap ini perusahaan berada pada awal siklus hidup, dimana perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

- **Bertahan (*Sustain*)**

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang baik. Tujuan finansial pada tahap ini terkait dengan profitabilitas yang dinyatakan dengan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

- **Menuai (*Harvest*)**

Pada tahap ini perusahaan akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Tujuan finansial tahap ini adalah arus kas operasi dan penghematan berbagi kebutuhan modal kerja. Dengan demikian tampak jelas bahwa tujuan finansial di setiap tahap sangat berbeda. Perusahaan bersama dengan unit bisnis harus dapat membangun strategi finansial yang dirasakan paling tepat untuk tiap perspektif *Balanced Scorecard* yang lain, haruslah terkait dengan pencapaian berbagai tujuan didalam perspektif finansial.

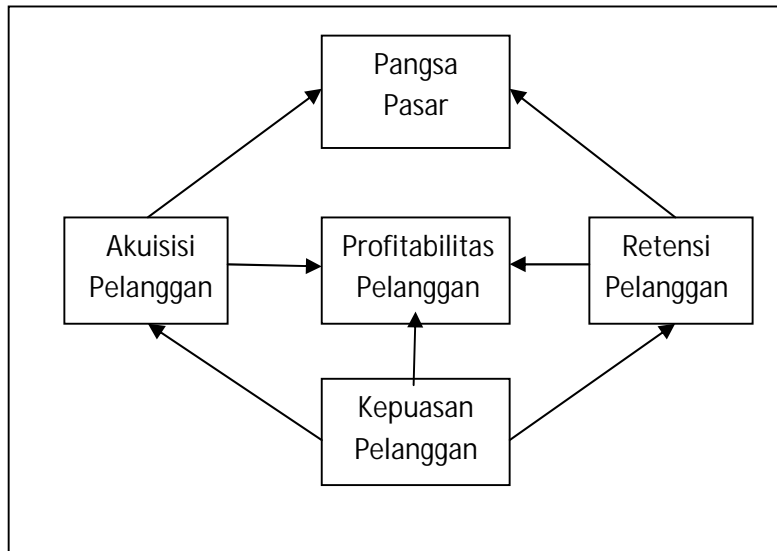
2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton membagi dua kelompok pengukuran pelanggan, yaitu:

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*). Kelompok ukuran pelanggan utama ini terdiri dari ukuran : pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer*

satisfaction) dan tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama

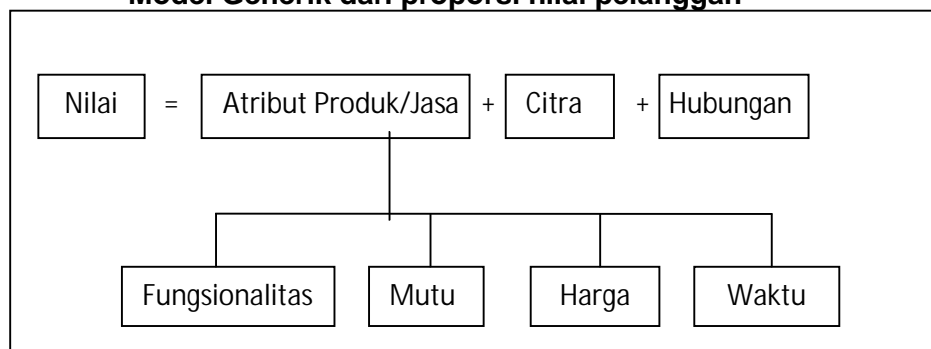


2. Diluar kelompok utama (*beyond the core*)

Nilai dari sebuah produk harus ditentukan dan ditonjolkan yang dominan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah atribut produk atau jasa (*product or service attribute*), hubungan pelanggan (*customer relationship*) dan cita dan reputasi (*image and reputation*).

Gambar 2.2

Model Generik dari proporsi nilai pelanggan



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

3. Perspektif Proses Bisnis internal

Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut. Ada tiga prinsip dasar dari rantai nilai proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

a. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

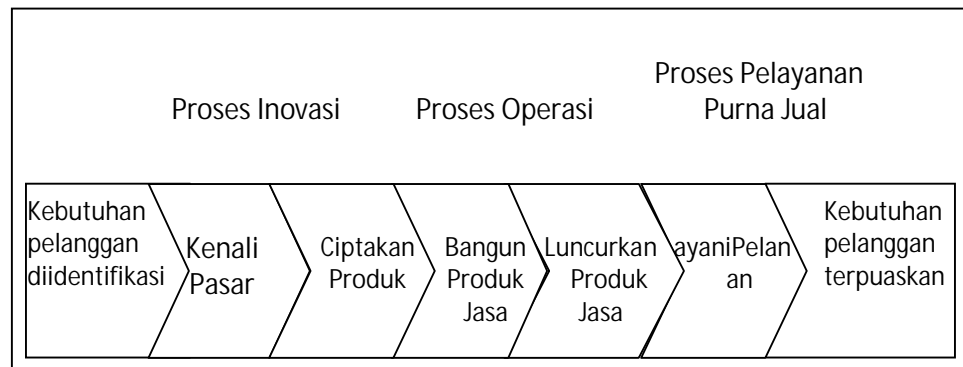
Tahapan dimana perusahaan berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.

Gambar 2.3

Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

a. Kemampuan karyawan. Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara

lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh setiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b. Kemampuan Sistem Informasi. Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan. Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan dan berhasil diterapkan pada periode tertentu.
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (*absenteeism*).
3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi. Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.

Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *Balanced Scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *Balanced Scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap persentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Berdasarkan pada gambar 2.4, sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah:

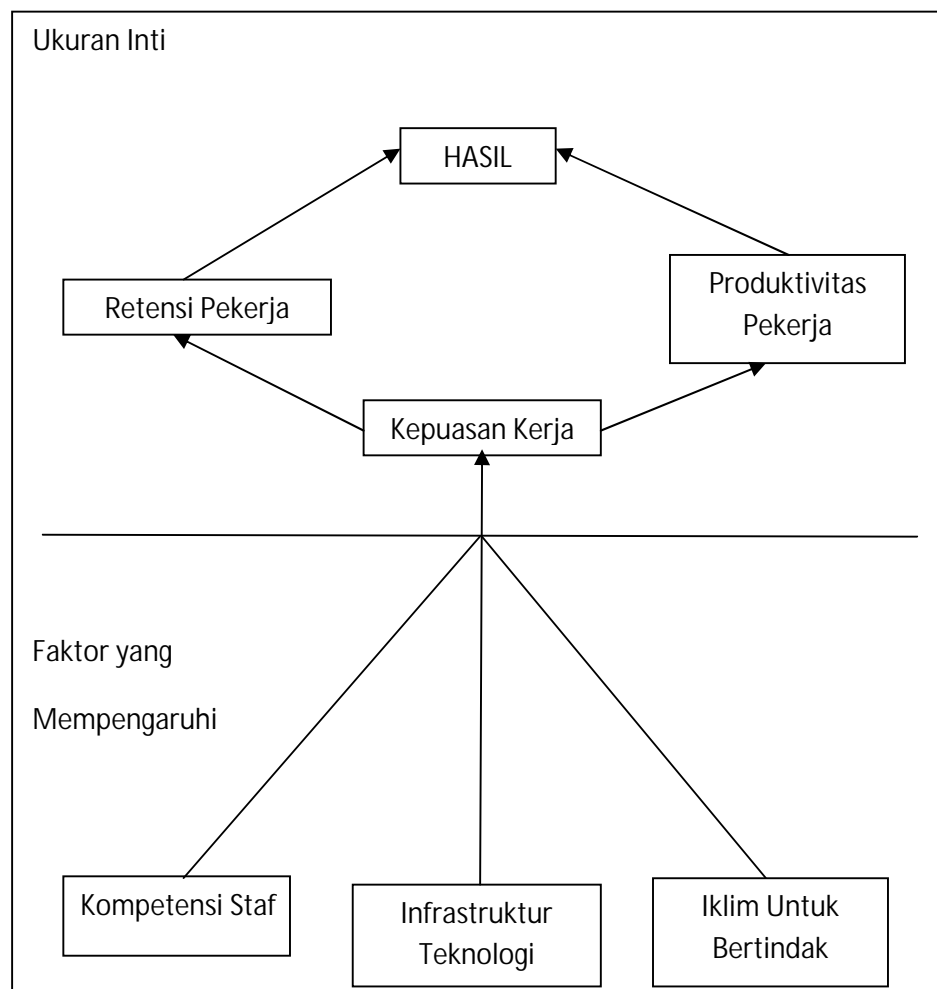
- a. Kepuasan pekerja.

b. Retensi pekerja.

c. Produktivitas pekerja.

Gambar 2.4

Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Kaplan dan Norton,2000

2.2. Tinjauan Empirik

Untuk menunjang penelitian ini maka digunakan acuan sebagai pedoman dalam penelitian selanjutnya yakni sebagaimana dilakukan oleh Helen (2009) yang meneliti mengenai analisis penerapan *balanced scorecard* pada PT Bank

Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kartini Makassar, dimana dalam penilaian kinerja pada PT. Bank Mandiri Cabang Kartini penilaian kinerja keuangan dengan menggunakan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana ditemukan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* belum sesuai dengan yang distandarkan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Di dalam penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan pada landasan teori yang diuraikan sebelumnya. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard* diukur dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran

