

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT PLN
(PERSERO) WILAYAH SULSEL SULTRA & SULBAR
CABANG PARE-PARE)**

NURBAYA



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSEL SULTRA & SULBAR CABANG PARE-PARE)

disusun dan diajukan oleh

**NURBAYA
A31108010**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSEL SULTRA & SULBAR CABANG PARE-PARE)

disusun dan diajukan oleh

**NURBAYA
A311 08 010**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. M. Ishak Amsari, M.Si., Ak.
NIP 195511171987031001

Drs. H. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak.
NIP 19530812198703100

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

DR. H. Abdul hamid Habbe, S.E., M.Si.
NIP 19630515 199203 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Nurbaya
Nim : A31108010
Jurusan/program studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**“Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*
(Studi Kasus PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang
Parepare)”**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu 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, 10 Mei 2013

Yang membuat pernyataan,

Nurbaya

PRAKATA



Assalamu Alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan segala nikmat dan karunia kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare)". Skripsi ini telah terselesaikan dengan baik tentunya karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddi.
3. Bapak Drs. M. Ishak Amsari, M. Si, Ak selaku dosen pembimbing I yang dengan sabar telah memberikan berbagai masukan dan saran yang sangat berharga selama penelitian dan penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. M. Natsir Kadir, M. Si, Ak selaku dosen pembimbing II yang dengan sabar telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Dr. H. Alimuddin, SE, MM., Ak selaku Penasehat Akademik, terima kasih atas segala bimbingan dan bantuannya selama ini.

6. Segenap dosen pengajar dan civitas akademik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama proses perkuliahan.
7. Segenap Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin khususnya staf akademik jurusan akuntansi.
8. Manajer dan seluruh Staf PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare yang telah memberikan izin dan membantu dalam melakukan penelitian.
9. Spesial Thanks buat Ibunda tercinta Halimah yang telah memberikan kasih sayang, do'a, nasihat, dan motivasi kepada peneliti serta Ayahanda Nuru yang senantiasa memberikan dorongan dan nasihat yang akan selalu diingat oleh peneliti.
10. Saudara-saudariku yang tercinta Nurhaya Nuru, Baharuddin Nuru dan Nurlina Nuru, serta Masala Otank' dan seluruh keluarga besar peneliti.
11. Sahabat-sahabatku tercinta Uchy, Wewe, Rini , Annajma, Indra, Mirnawati, Rezki Mulya dan 08stackle terima kasih atas semangat dan bantuannya selama ini.
12. Semua pihak yang telah membantu dan membimbing peneliti yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Peneliti menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun kearah yang lebih baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti dan perusahaan.

Makassar, 10 Mei 2013

Peneliti

ABSTRAK

Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Parepare)

Nurbaya
M. Ishak Amsari
M. Natsir Kadir

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) studi kasus PT PLN (Persero) Cabang Parepare, melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan dan kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari masing-masing perspektif yaitu (1) perspektif keuangan secara keseluruhan dinilai baik karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami peningkatan dari standar yang ditetapkan, (2) perspektif pelanggan umumnya merasa puas atas layanan yang diberikan oleh perusahaan dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kuesioner dikategorikan puas, (3) perspektif bisnis internal disimpulkan baik karena perusahaan melakukan inovasi-inovasi produk yang akan ditawarkan kepada para pelanggan dan adanya layanan call center untuk lebih memudahkan pelanggan mendapatkan informasi, (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari hasil penyebaran kuesioner umumnya karyawan merasa puas bekerja pada perusahaan tersebut.

Kata kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

ABSTRACT

Performance By Using Balanced Scorecard Method (Case Study Of PT PLN (Persero) South Sulawesi, Southeast Sulawesi And West Sulawesi Branch Of Pare-Pare)

Nurbaya
M. Ishak Amsari
M. Natsir Kadir

This study aims to the performance measurement using the Balanced Scorecard (BSC) case study of PT PLN (Persero) Branch Pare-Pare, through four perspectives: financial, customer, internal business, and learning and growth. Data collected through qualitative and quantitative methods. Qualitative questionnaire that with the spread of the customers and employees and that is by using the quantitative ratios of the four perspectives of the Balanced Scorecard. The results of this study indicate that the performance of each perspective are (1) the overall financial perspective generally considered good because of financial ratios increased from the standard set, (2) the customer's perspective generally satisfied for services rendered by the company the index reached from the results of questionnaire categorized satisfied, (3) the internal business perspective inferred either because the company performs the product innovations that will be offered to customers and the call center to make it easier for customers to get the information, (4) learning and growth perspective from the results of questionnaire generally satisfied employees working at the company.

Keywords : *Performance, Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business proses perspective, learning and growth perspective.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Praktis	5
1.4.2 Kegunaan Teoretis	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.6 Organisasi/Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Tinjauan Pustaka	8
2.1.1 Pengertian Kinerja	8
2.1.2 Pengukuran/Penilaian Kinerja.....	8
2.1.2.1 Pengertian Pengukuran/Penilaian Kinerja	8
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran/Penilaian Kinerja	10
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.6 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.6.1 Perspektif Finansial.....	18
2.1.6.2 Perspektif Pelanggan	19
2.1.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	20
2.1.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	22
2.1.8 Penelitian Terdahulu	24
2.2 Kerangka Pikir Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Tempat dan Waktu	28
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.4 Jenis dan Sumber Data	30

3.4.1 Jenis Data	30
3.4.2 Sumber Data	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Metode Analisis Data	32
3.7 Uji Kualitas Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Pengukuran kinerja dari empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	44
4.1.1 Perspektif Keuangan	44
4.1.2 Perspektif Pelanggan	52
4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	55
4.1.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	58
4.2 <i>Balanced Scorecard</i> PT PLN (Persero) Wilayah sulsel sultra & sulbar Cabang Pare-pare	64
BAB V PENUTUP	67
Kesimpulan	67
Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama	20
2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Genetik	22
2.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Kerangka Kerja	24
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	27

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Laba bersih PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011	45
4.2 Total biaya PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-1011.....	46
4.3 Perhitungan laba bersih PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare tahun 2009-2011.....	47
4.4 Perhitungan ROE PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	48
4.5 Perhitungan ROI PT PLN (Perseero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	49
4.6 Perhitungan <i>Current Ratio</i> PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	51
4.7 Perhitungan <i>Collection Periods</i> PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	52
4.8 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Biodata	73
2	Laporan Keuangan PT PLN (Persero)	74
3	Kusioner Penelitian	79
4	Skoring Kusioner	87
5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	94
6	r tabel Product Moment	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Penilaian/pengukuran kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yaitu informasi keuangan dan informasi non keuangan. Informasi keuangan didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non keuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi tersebut dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:37) konsep pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu sistem pengukuran internal maupun eksternal perusahaan di mana alat ukur ini mencakup pengukuran keuangan dan non keuangan berdasarkan visi, misi dan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* menekankan beberapa perspektif yang saling terkait dan menunjang keberhasilan pengukuran kinerja suatu perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keempat perspektif tersebut mempunyai hubungan timbal balik dan sebab akibat yang sangat erat, saling menunjang dan saling memberikan korelasi yang sangat kuat. Prespektif proses bisnis internal yang baik akan berakibat baik pula terhadap perspektif pelanggan, begitu juga peningkatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui perbaikan produksi agar tercapai *competitive advantage* sehingga pada akhirnya tercapainya kesetiaan pelanggan dan kepuasan pelanggan yang akan menaikkan pelayanan dan tercapainya kinerja yang efisien pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*) (Sony Yuwono, 2007:8).

PT. PLN adalah salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang pelayanan dan pendistribusian tenaga listrik yang merupakan bidang usaha yang sangat terpengaruh oleh globalisasi. Peran PT. PLN dalam bidang kelistrikan merupakan sarana vital penunjang pembangunan sektor lain. Untuk memberikan pelayanan yang terbaik, PT. PLN harus mampu memberikan mutu pelayanan yang baik. Mutu merupakan sifat-sifat yang dimiliki suatu benda/barang atau jasa yang secara keseluruhan memberi rasa puas kepada

penerima atau penggunaanya karena telah sesuai atau melebihi apa yang dibutuhkan dan diharapkan para pelanggannya. Dari pengertian diatas tentu sebuah mutu pelayanan dapat diartikan sebagai “harapan pelanggan” (Yuwono, 2007:9). Apabila kepuasan pelanggan tercapai maka dapat dikatakan bahwa pelayanan tersebut memiliki mutu yang baik.

Jenis-jenis pelayanan yang dapat diperoleh pelanggan diantaranya pelayanan pembayaran rekening listrik, pelayanan pasang baru dan tambah daya serta pelayanan baca meter pelanggan. Untuk pembayaran rekening listrik pelanggan akan mudah melakukan pembayaran dengan sistem pascabayar. Listrik pascabayar menyajikan listrik yang dihitung lewat stand meter dan akan ditagihkan tiap bulannya. Pembayaran rekening listrik pun dapat dilakukan di tempat pembayaran rekening yang ditunjuk seperti POS, *payment point*, dan BANK, baik melalui teller, *autodebit*, maupun Anjungan Tunai Mandiri (ATM). Pelanggan yang ingin melakukan pasang baru dan tambah daya dapat mendatangi kantor pelayanan PLN terdekat.

Selain pembayaran rekening listrik, terdapat pula pelayanan catat meter dimana petugas catat meter setiap bulan mencatat stand meter dari rumah ke rumah. Disamping itu juga terdapat pelayanan pengaduan pelanggan di mana pelanggan dapat menyampaikan keluhan terkait rekening mereka yang tidak wajar. Serta pelayanan pasang baru dan tambah daya di mana PLN melayani pelanggan yang ingin melakukan pemasangan listrik atau menambah daya listrik mereka. Namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa permasalahan yang timbul dalam pelayanan. Seperti pelanggan masih kesulitan menemukan loket yang dapat dijangkau dengan mudah. Jumlah keluhan pelanggan yang meningkat terhadap catat meter yang keliru, dan pelanggan yang ingin

melakukan pasang baru dan tambah daya tidak diberikan cukup informasi sehingga muncul transaksi-transaksi gelap yang merugikan pelanggan.

Untuk dapat mengantisipasi secara proaktif setiap tantangan yang timbul, maka perlu dilakukan suatu pengukuran yang terstruktur yang dapat mencakup pengukuran internal maupun eksternal perusahaan serta untuk melakukan pengukuran kinerja dalam usaha mengantisipasi perubahan dunia yang semakin global maka PT. PLN (persero) diharapkan dapat menentukan langkah-langkah strategis yang sistematis sesuai dengan rencana strategis perusahaan. PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare saat ini, belum sepenuhnya menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “***Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare)***”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah dapat dijadikan acuan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak manajemen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan perencanaan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perkembangan perusahaan dalam hal memperbaiki strategi perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

1.4.2 Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis dari penelitian ini adalah di harapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan dan sebagai bahan pertimbangan dan di jadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan mengadakan penelitian di masa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengukuran kinerja pada PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1.6 Organisasi/Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut.

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan ruang lingkup penelitian serta organisasi/sistematika penelitian.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan mengenai konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dirumuskan yang akan digunakan sebagai landasan untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang ada, dan kerangka pikir.

Bab III. Metode penelitian

Bab ini berisi uraian tentang rancangan penelitian dan metode penelitian yang berisikan rincian mengenai populasi, sampel, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis data serta uji kualitas data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Bab IV. Hasil Penelitian

Bab ini berisi mengenai hasil penelitian pada perusahaan yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dilakukan diatas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Bab V. Penutup

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja (*performance*) menurut Mulyadi (2007:337) adalah sebagai keberhasilan personel, tim, atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

2.1.2 Pengukuran/Penilaian Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Pengukuran/Penilaian Kinerja

Anderson dan Clancy (Sony Yuwono, dkk, 2007:21), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well two actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan dan Young (Sony Yuwono, dkk, 2007:23), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2007:359), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh modal manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran/Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001:353) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi, standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi.

Menurut Vincent Gaspersz (2005:68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*).

Menurut Lynch dan Cross (Sony Yuwono, dkk, 2007:29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut.

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001:416) adalah sebagai berikut.

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua kelompok, yaitu.
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (peralatan kantor yang istimewa, ruang kerja yang memiliki

lokasi istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan, dan cenderung mengabaikan kinerja non keuangan (Mulyadi, 2007:311).

Balanced Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diuji coba pertama kali pada tahun 1990, yang pada awal perkembangannya, BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya mengukur kinerja mereka dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan. Penerapan BSC dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis. Sebelumnya, penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pendekatan BSC menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. BSC memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Selain itu, pendekatan BSC mampu mendeskripsikan hasil atau sasaran yang akan dicapai perusahaan dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu hasil tersebut diraih, karena dalam penggunaannya BSC dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil (Kaplan dan Norton dalam Emi Wijayanti, 2011:27).

Menurut Sasongko dalam Emi Wijayanti, (2011:23), manfaat *balanced scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Alat bagi perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapai oleh perusahaan tersebut.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi apabila hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menumbuhkan konsensus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal, maupun horizontal.
5. Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kabutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang

produktif dan *cost effective*, serta pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel. Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan.

2.1.4 Pengertian *Balanced Scorecard*

Beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut para ahli.

Menurut Gasperz (2005:9)

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategik, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategi.”

Menurut Hansen dan Mowen (2006:22)

“*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Menurut Garrison dan Norren (2000:494)

“*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:173)

“*Balanced Scorecard* merupakan sistem keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi”.

Menurut Mulyadi (2001:1)

“*Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan”.

Dari pengertian *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang memberikan gambaran dari segi keuangan yang pengukurannya mencakup 4 (empat) perspektif yaitu: (1) Keuangan, (2) Pelanggan, (3) Proses Bisnis Internal, serta (4) Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Balanced Scorecard digunakan untuk menghubungkan *Critical Success Factors* (CSFs) dengan visi, misi dan strategi perusahaan dan untuk memonitor pencapaian kinerja perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan strategis perusahaan.

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007:323), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. *Komprehensif*

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada

perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain: *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan, perusahaan harus mewujudkan sasaran dan perspektif *customer*. Perusahaan harus mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* dan dihasilkan dari proses yang produktif dan *Cost Effective*. Proses yang produktif dan *Cost Effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mendorong personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*Causal Relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkannya dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari *inisiatif* strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *Customer*, dan keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan dan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Balanced Scorecard mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran di perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diukur. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda untuk jangka panjang.

2.1.6 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Konsep BSC dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era globalisasi dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif, yaitu.

2.1.6.1 Perspektif Finansial

Kaplan (1996:48) menjelaskan bahwa Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. Pertumbuhan (*growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.
2. Bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang digunakan, yaitu ROI, ROE, dan EVA.
3. *Harvest* Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen/manuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

2.1.6.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

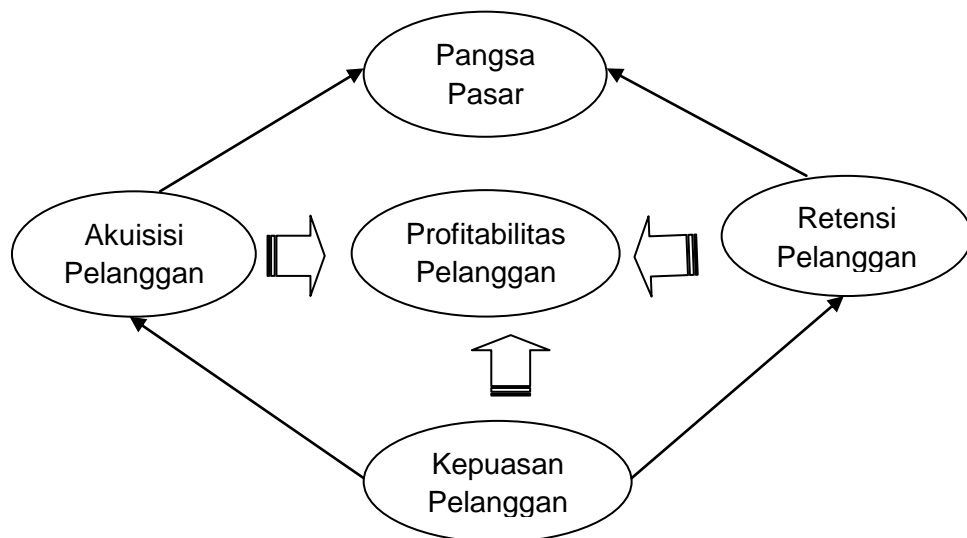
Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *Customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang dipilih ini mencerminkan keberadaan *Customer* sebagai sumber pendapatan perusahaan. Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu : *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Proportion* (Sony Yuwono, 2007:33).

1. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen, yaitu.
 - a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh badan usaha.
 - b. *Customer Retention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan baru.
 - c. *Customer Acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan baru.
 - d. *Customer Satisfaction*, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha.
 - e. *Customer Profitability*, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.
2. *Customer Value Proportion* merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut, sebagai berikut.
 - a. *Product Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk jasa, harga dan kualitas.

b. *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

c. *Images and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Gambar 2.1: Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama



Sumber: Sony yuwono (2007:35)

2.1.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran bisnis internal memfokuskan pada proses-proses internal yang mempunyai pengaruh besar pada kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan kepuasan pelanggan dan keuangan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan financial perusahaan (Kaplan dan Norton dalam Budiarti, 2008:51).

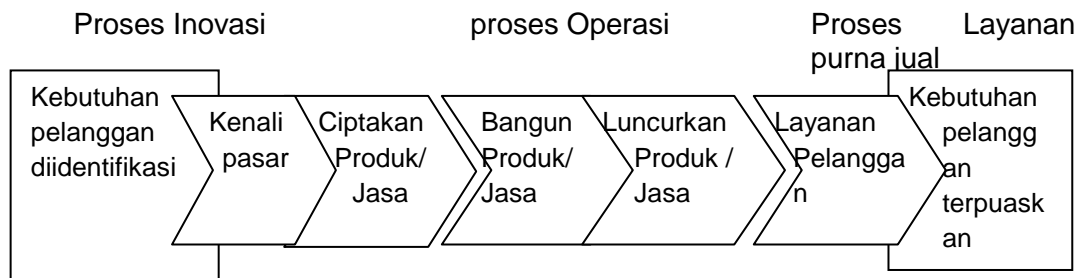
Menurut Thomas (Sony Yuwono, dkk, 2007:36), Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Kaplan dan Norton (Sony Yuwono, dkk, 2007:37), membagi proses bisnis internal kedalam 3 bagian, yaitu.

1. Proses Inovasi, dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.
2. Proses Operasi, adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam operasi terbagi ke dalam dua bagian: (1) proses pembuatan produk, dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerjanya terbagi atas: waktu, kualitas dan biaya.
3. Proses Pelayanan Purna Jual, merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk barang/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Gambar 2.2: Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Genetik. Diadaptasi dari: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *op. cit.*, hlm. 96



Sumber: Sony Yuwono (2007:41)

2.1.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Yuwono (2007:39) Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Menurut Kaplan dan Norton dalam Agus Darmawanto (2012:11) "*Learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*monitoring* dan *tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Dalam perspektif ini, perusahaan membagi 3 tolok ukur, menurut Yuwono (2007:42) yaitu sebagai berikut.

1. *Employee Capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi

2. *Information Systems Capabilities*

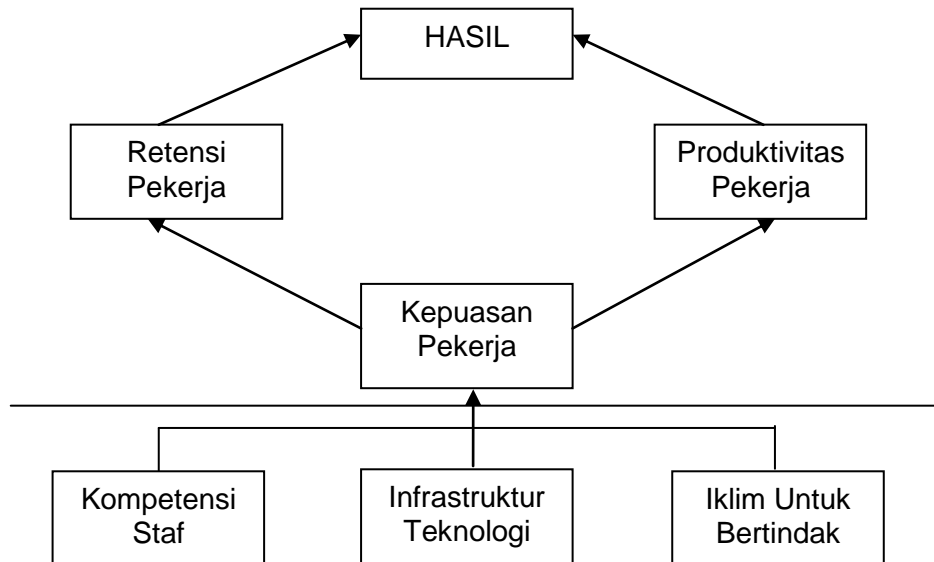
Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. *Motivation, Empowerment, and Aligment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan dicoba dan dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Dukungan dan motivasi yang besar sangat penting dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk

mengambil keputusan. Tentu, itu semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

Gambar 2.3: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja Diadaptasi: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *op. cit.*, hlm.129



Sumber: Sony Yuwono (2007:40)

2.1.8 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, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Sri Mariana Muhammad (2011:96), meneliti tentang Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (persero) Makassar. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan, yaitu perusahaan mampu meningkatkan laba yang

dihasilakan dari tahun sebelumnya, dan tingkat kenaikan ROI mengalami peningkatan sebesar 0,06% dari tahun sebelumnya, dari perspektif pelanggan, umumnya merasa puas dengan layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebesar 1036 point atau berada dalam interval 1088 – 1344 dan dapat dikategorikan puas. Dari perspektif proses bisnis internal, yaitu perusahaan memberikan parameter penilaian yang menentukan kualitas pelayanan yang terdiri dari kehandalan peralatan, pelayanan, perbaikan kerusakan, dan kehandalan pemanggilan. Dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuesioner adalah sebesar 2453 point atau berada dalam interval antara 2.040 - 2.520 atau dapat dikategorikan puas, sedangkan indeks pembelajaran yang dicapai dari penyebaran kusioner adalah 1564 atau berada dalam interval antara 1.360 – 1.680 atau dapat dikategorikan puas.

2. Fitriah (2010:76), meneliti tentang Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa secara keseluruhan, pengukuran kinerja pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memperlihatkan kinerja yang baik, yaitu 72,7% dari standar yang ditetapkan atau sebanyak 8 dari 11 tolok ukur yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target. Hasil pengukuran dari perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat diketahui baik dan mengarah pada pencapaian misi dan strateginya yaitu tingkat kepuasan pelanggan dengan indeks 1476 poin dengan

interval minimum 1191 – 1470. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jamsostek memberikan pelayanan yang sangat memuaskan. Hasil pengukuran dari perspektif proses bisnis internal, menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini dapat dilihat dari sosialisasi program jamsostek pada tahun 2008 sebesar 23,74% meningkat menjadi 30% pada tahun 2009. Hasil pengukuran kinerja dari perspektif kepuasan karyawan menunjukkan tingkat puas dengan indeks 2065 poin dengan interval minimum antara 1775,8 – 2192,4, dan dari hasil pengukuran dari pembelajaran/pertumbuhan sudah mengarah pada pencapaian tingkat yang sangat baik dengan indeks 809 poin dan interval minimum antara 691,2 – 852,6 poin.

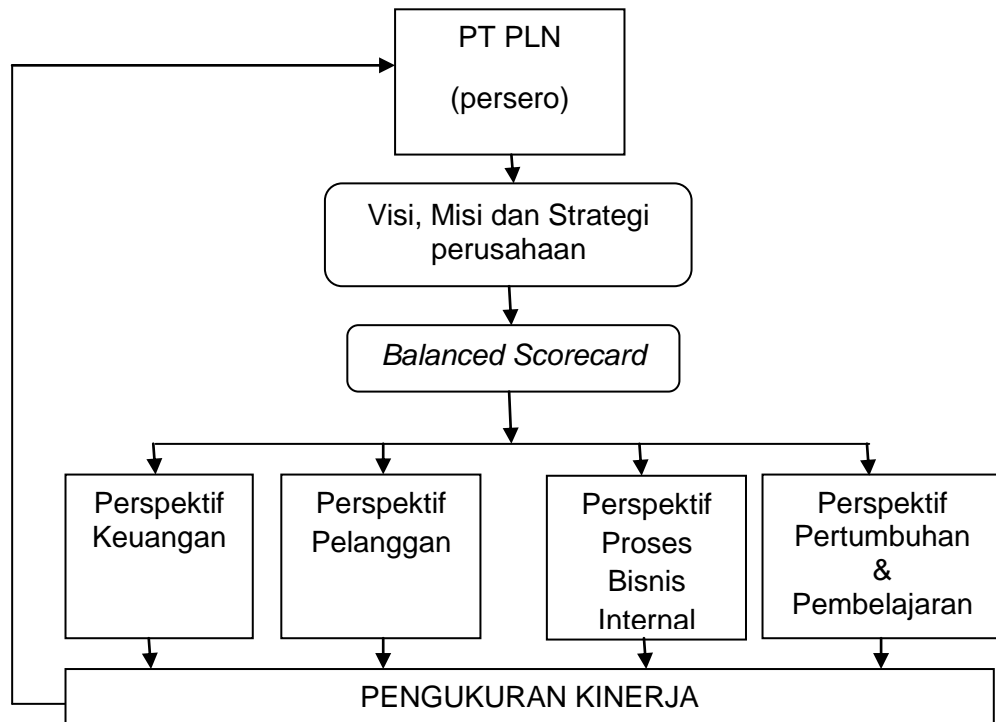
Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian pertama adalah sama-sama menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yang kemudian disebut sebagai konsep *Balanced Scorecard*, dan obyek penelitiannya adalah sama-sama perusahaan yang bergerak dibidang jasa dan sangat mengutamakan kepuasan konsumen.

Sedangkan persamaan penelitian kedua dengan penelitian ini adalah sama dengan penelitian yang pertama sama-sama menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, dan jenis perusahaan yang dijadikan obyek pada kedua penelitian ini sama-sama perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang sangat mengutamakan kepuasan pelanggan. Kemudian perbedaannya hanya pada obyek penelitiannya.

2.2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard*

sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 2.4: kerangka pikir penelitian