

SKRIPSI

PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN

MEDLIN YUSTISIA RIRRING



**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**MEDLIN YUSTISIA RIRING
A031181029**



kepada

**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN

disusun dan diajukan oleh

MEDLIN YUSTISIA RIRRING
A031181029

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

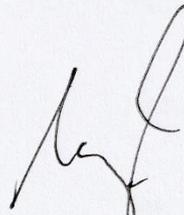
Makassar, 05 Agustus 2022

Pembimbing I



Afdal, S.E., M.Sc., DEc., Ak.
NIP 19880901 201504 1 001

Pembimbing II



Asharin Juwita Purisamy, S.E., M.Sc.
NIP 19910904 201904 4 001

Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si. 
NIP 19650307 199404 1 003

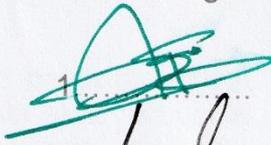
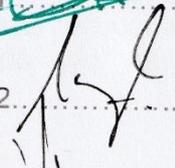
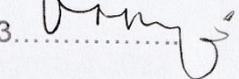
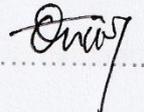
SKRIPSI

PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN

disusun dan diajukan oleh
MEDLIN YUSTISIA RIRING
A031181029

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **8 September 2022** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Afdal, S.E., M.Sc., DEc., Ak.	Ketua	1. 
2. Asharin Juwita Purisamy, S.E., M.Sc.	Sekretaris	2. 
3. Prof. Dr. Hj. Kartini, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA	Anggota	3. 
4. Dr. Nadhirah Nagu, S.E., Ak., M.Si., CA., CSRS	Anggota	4. 



Dr. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si. 
NIP 19650307 199404 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Medlin Yustisia Riring

NIM : A031181029

departemen/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi 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 daftarustaka.

Apabila di kemudian 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, 5 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan,



Medlin Yustisia Riring

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan berbagai pihak, baik dukungan moril maupun materiil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua peneliti, Damarwulan Rirring Bulu, S.H. dan Arwany Manggesa, serta saudara peneliti, Merdyn Julystio Rirring, yang senantiasa mendoakan dan memberikan bimbingan, nasihat, dukungan, dan motivasi kepada peneliti.
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., CWM., CRA., CRP. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, bapak Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si., CRA., CRP., CWM. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Inovasi, bapak Prof. Dr. Arifuddin, S.E., Ak.,M.Si. CA., CRP., CRA. selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan, Perencanaan dan Sumber Daya, dan bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, S.E., MA., CWM. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan, Alumni dan Kemitraan.
3. Bapak Dr. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si. selaku Ketua Departemen Akuntansi dan ibu Dr. Darmawati, S.E., M.Si., Ak., CA., AseanCPA selaku

Sekretaris Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

4. Ibu Prof. Dr. Hj. Mediaty, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Penasehat Akademik yang telah membimbing peneliti selama proses perkuliahan.
5. Bapak Afdal, S.E., M.Sc., DEc., Ak. selaku dosen pembimbing I dan ibu Asharin Juwita Purisamya, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Kartini, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP. dan ibu Dr. Nadhirah Nagu, S.E., Ak., M.Si., CA., CSRS., CSRA. selaku dosen penguji peneliti yang telah memberikan saran dan masukan selama penyusunan skripsi ini.
7. Pimpinan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan seluruh staff yang telah memberi andil yang sangat besar selama pelaksanaan penelitian.
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas ilmu pengetahuan yang telah diberikan selama peneliti menempuh Pendidikan di Universitas Hasanuddin.
9. Seluruh pegawai dan staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas bantuan yang diberikan kepada peneliti.
10. Keluarga besar peneliti yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan kepada peneliti, khususnya kepada Papa Elias Manggesa dan keluarga, Papa Yan Manggesa dan keluarga, Papa Oktovianus dan keluarga, Mama Yenty dan keluarga, Papa Petrus dan keluarga, Om

Vincentius dan keluarga, Mama Ester dan keluarga, Kak Hero dan keluarga, Kak Golia, Kak Daan, Kak Nindy, dan Kak Adi.

11. Sahabat peneliti, yaitu Algeransa Pricillia, Icen, Indri, Jessica, Nella, dan Kd yang senantiasa menemani peneliti dalam suka dan duka selama berkuliah di Universitas Hasanuddin.
12. Teman-teman Eterious18 yang senantiasa memberikan semangat kepada peneliti, khususnya Prisilia Angelina, Elvi, Feli, Maudy, Ellen, Milen, Upik, Angga, Catherine, Etni, Askia, Nadila, Dian, Atta, Dayu, Tia, Ade, Dirza, Mona, Winda, Alda, Aeni, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.
13. Teman-teman peneliti, yaitu Topus, Rina, Aulia, Andrea, dan Farina yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti.
14. Keluarga Besar Persekutuan Mahasiswa Kristen Oikumene Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang memberikan dukungan dan senantiasa mendoakan peneliti.
15. Semua pihak yang telah membantu peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk skripsi ini. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi orang-orang yang menggunakannya.

Makassar, 05 Agustus 2022

Medlin Yustisia Rirring

ABSTRAK

Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

Balanced Scorecard Approach as a Performance Measurement Tool at PT Angkasa Pura I - Sultan Hasanuddin International Airport

Medlin Yustisia Riring
Afdal
Asharin Juwita Purisamya

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin terhadap alat pengukuran kinerja yang lebih efektif dan tingkat kepentingan ukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan. Subjek penelitian ini adalah karyawan perusahaan dengan total sampel 69 karyawan. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden sepakat tentang perlunya alat ukur kinerja yang lebih efektif untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan menyetujui saran terkait metode yang diusulkan, yaitu konsep *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang efektif. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ukuran-ukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* dinilai penting oleh reponden dalam mengukur kinerja perusahaan.

Kata Kunci: *balanced scorecard*, alat pengukuran kinerja, bandara

This study aims to analyze the needs of Angkasa Pura I – Sultan Hasanuddin International Airport for more effective performance measurement tool and the importance of performance measures based on the balanced scorecard in measuring company performance. The subjects of this study are employees with total sample of 69 employees. The data in this study are primary data obtained from questionnaires given to respondents. This study uses descriptive statistical analysis. The results showed that the respondents agreed on the need for a more effective performance measurement tool to evaluate the company's performance and agreed on suggestions related to the proposed method, namely the balanced scorecard concept as an effective performance measurement tool. The results of the study also show that performance measures based on the balanced scorecard are considered important by respondents in measuring company performance.

Keyword: *balanced scorecard*, performance measurement tool, airport

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	8
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	8
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	10
2.1.1 Teori Efektivitas	10
2.1.2 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	11
2.1.3 Definisi Kinerja.....	12
2.1.4 Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.5 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.6 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.7 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja	20
2.2 Tinjauan Empirik.....	21
2.3 Kerangka Pemikiran	23

BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Rancangan Penelitian.....	25
3.2 Kehadiran Peneliti	26
3.3 Tempat dan Waktu	26
3.4 Populasi dan Sampel.....	26
3.5 Jenis dan Sumber Data	27
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.7 Instrumen Penelitian	28
3.8 Analisis Data	29
3.9 Tahap-Tahap Penelitian	29
BAB IV HASIL PENELITIAN	31
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	31
4.1.1 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan.....	31
4.1.2 Kegiatan Usaha	33
4.2 Deskripsi Data Penelitian.....	35
4.3 Kebutuhan Perusahaan Terhadap Alat Ukur Kinerja yang Lebih Efektif.....	35
4.4 Tingkat Kepentingan Ukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	39
4.4.1 Perspektif Keuangan.....	39
4.4.2 Perspektif Pelanggan	40
4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	43
BAB V PENUTUP.....	46
5.1 Kesimpulan.....	46
5.2 Saran.....	47
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	49
LAMPIRAN	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	24

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Biodata	54
2	Kuesioner Penelitian.....	55
3	Skoring Kuesioner Evaluasi Kinerja Perusahaan.....	61
4	Skoring Kuesioner <i>Balanced Scorecard</i>	64
5	Skoring Kuesioner Perspektif Keuangan	67
6	Skoring Kuesioner Perspektif Pelanggan.....	70
7	Skoring Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	74
8	Skoring Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui oleh pihak tertentu mengenai tingkat pencapaian hasil suatu instansi terkait visi suatu perusahaan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati dan Mattalata, 2018). Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2022) memiliki arti sesuatu yang dicapai. Kinerja adalah hal yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena kinerja merupakan jawaban atas berhasil atau tidak tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Ini berarti bahwa kinerja perusahaan menjadi pedoman keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, seluruh kinerja perusahaan perlu diukur setiap periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian yang formal atas sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam perusahaan secara sistematis dan periodik untuk meninjau ulang apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengukuran kinerja merupakan faktor kunci dalam pengembangan suatu perusahaan sehingga menjadi semakin efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik dalam perusahaan. Pengukuran kinerja menitikberatkan pada kemampuan sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ada. Pengukuran kinerja perusahaan seharusnya menghasilkan informasi umpan balik bagi perumusan atau implementasi strategi untuk menghindari penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

dan untuk melakukan perubahan rencana, implementasi, atau pengendaliannya (Umar, 2005). Oleh karena itu, pengukuran kinerja merupakan hal yang fundamental bagi para manajer.

Kaplan (2009) menyatakan bahwa fokus perusahaan barat sempit hanya pada pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sisi keuangan. Pada kenyataannya, pengukuran keuangan saja tidak memadai karena beberapa alasan. Pertama, pengukuran keuangan dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sejalan dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan bisa jadi menyesatkan karena adanya kemungkinan kinerja laporan keuangan yang baik tercipta karena mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan, misalnya manajemen merekayasa data transaksi atau laporan keuangannya untuk memperoleh keuntungan sehingga tidak mampu mencerminkan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan masa kini. Semakin besar tekanan untuk memenuhi tingkat laba yang ditetapkan, semakin besar kemungkinan manajer mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin salah karena tidak sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer mungkin tidak melakukan tindakan jangka panjang seperti investasi modal pada departemen tertentu, walaupun sangat bermanfaat bagi masa depan perusahaan, karena dianggap merugikan hasil keuangan jangka pendek (Anthony dan Govindarajan, 2011). Ketiga, pengukuran kinerja keuangan juga tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar aspek keuangan, misalnya produk dan jasa yang dihasilkan, motivasi dan produktivitas karyawan, proses internal perusahaan, dan loyalitas serta kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan

membutuhkan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari sisi keuangan, tetapi juga dari sisi nonkeuangan.

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan *balanced scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja bisnis yang dapat menyeimbangkan komponen-komponen yang dimiliki perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja karyawan dan proses bisnis sangat penting untuk keberhasilan perusahaan di masa kini dan yang akan datang. Pendekatan BSC mendorong manajemen untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami serta dilakukan oleh para karyawan (Garrison dkk., 2014). Pendekatan BSC berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja keuangan akan meningkat pada akhirnya jika kinerja perusahaan meningkat. Jadi, kuncinya adalah perusahaan memerlukan sistem pengukuran dan manajemen yang lebih kuat yang mencakup indikator nonkeuangan sebagai indikator utama dan indikator keuangan sebagai hasilnya untuk mengukur kemajuan perusahaan dalam mendorong kinerja masa depan.

Bandara merupakan organisasi yang memberikan layanan kepada pelanggan yang berbeda, termasuk maskapai penerbangan, penumpang, tenan, dan pengguna lainnya. Bandara adalah organisasi yang kompleks dan dinamis yang terdiri dari banyak bagian yang saling berinteraksi, dan pemangku kepentingan yang berbeda membutuhkan informasi tentang berbagai aspek kinerja bandara. Dengan demikian, bandara mewakili sistem yang kompleks dengan banyak pemangku kepentingan dan interaksi kompleks di antara pemangku kepentingan tersebut. Dengan mempertimbangkan keragaman

kepentingan pemangku kepentingan maka bandara seharusnya menerapkan pendekatan yang lebih luas untuk mengukur kinerja.

PT Angkasa Pura I (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengelolaan bandara, yang melayani penerbangan domestik maupun internasional di Indonesia bagian Timur. Perusahaan ini didirikan pada 20 Februari 1964. PT Angkasa Pura I (Persero) – atau dikenal juga sebagai *Angkasa Pura Airports* – mengelola lima belas bandara di Indonesia dan salah satunya adalah Bandara Internasional Sultan Hasanuddin yang terletak di kota Makassar provinsi Sulawesi Selatan.

Salah satu fenomena yang menjadi tantangan bagi PT Angkasa Pura I (Persero) adalah penumpang di Bandara Sultan Hasanuddin mengeluhkan kondisi ruang tunggu yang panas karena minimnya pendingin ruangan yang berfungsi sehingga merasa tidak nyaman dengan kondisi tersebut. Beberapa penumpang bahkan mengunggah keluhan terkait hal tersebut di media sosial karena hawa panas yang dirasakan bukan hanya di ruang tunggu, tetapi juga dirasakan pada saat mulai memasuki bandara (Sindonews, 2021). Mendapatkan layanan terbaik selama di bandara merupakan hak bagi para pengguna jasa bandara. Kinerja yang buruk dapat mengakibatkan kurangnya kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, PT Angkasa Pura I membutuhkan alat pengukuran kinerja yang terintegrasi dalam menetapkan dan mendukung strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan informasi di situs resmi PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin (PT AP1), visi perusahaan adalah menjadi penghubung dunia dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramahan-khas Indonesia. PT AP1 memiliki misi strategis untuk mencapai visi

tersebut, yaitu memiliki layanan berskala global, meningkatkan nilai pemangku kepentingan, menjadi mitra pemerintah untuk menggerakkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing perusahaan, memberikan kinerja pelayanan yang prima melalui pengelolaan sumber daya manusia yang unggul, dan memberikan kontribusi positif terhadap kelestarian lingkungan.

Pengukuran kinerja PT AP1 berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor KEP/100/MBU/2002 meliputi aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Berdasarkan laporan tahunan 2020 PT AP1, realisasi kinerja keuangan perusahaan tercermin dari laporan laba (rugi), neraca, dan rasio-rasio keuangan perusahaan. Indikator aspek operasional perusahaan adalah kepuasan konsumen, tingkat pelayanan yang terdiri dari pemeriksaan keamanan terminal dan kebersihan bandara, tingkat kesejukan ruangan, dan pengembangan fasilitas. Indikator aspek administrasi mencakup ketepatan pelaporan tahunan, rancangan anggaran, laporan periodik, dan kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi. Pengukuran yang digunakan perusahaan kurang mencerminkan keadaan perusahaan yang sesungguhnya karena walaupun perusahaan mengukur dari sisi keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, namun perusahaan tidak mengukur kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berfokus pada kemampuan karyawan. Selain itu, indikator-indikator yang digunakan dalam aspek operasionalnya tidak mencakup misi perusahaan dalam memberikan kontribusi positif terhadap kelestarian lingkungan. Oleh karena itu, PT AP1 seharusnya memiliki ukuran kinerja yang mampu mengevaluasi kinerja perusahaan sebagaimana yang tergambar dalam misinya. Hal ini dapat mengukur kemajuan perusahaan dalam mendorong kinerja masa depan. Selain itu hasil pengukuran tersebut juga dapat menjadi informasi bagi

perusahaan mengenai prestasi atas suatu rencana dan area di mana perusahaan memerlukan perbaikan atau peningkatan atas perencanaan dan pengendalian.

Riwu dkk. (2021) melakukan penelitian terkait penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC memiliki manfaat untuk mengevaluasi rencana strategis manajemen, menyeimbangkan kinerja keuangan dan operasional, membantu perusahaan untuk menyelaraskan visi dan misinya, serta mendorong perubahan dalam lingkungan kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Taher (2018) mengenai pendekatan BSC dalam mengukur kinerja perusahaan menyimpulkan bahwa BSC adalah metode terbaik dalam mengukur kinerja perusahaan karena mempertimbangkan aspek-aspek penting yang tidak tercakup dalam aspek keuangan sehingga hasil pengukuran menggunakan metode ini lebih akurat. Pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen dalam proses perencanaan dan pencapaian visi dan misi perusahaan.

Hasil penelitian Achmad (2017) menunjukkan bahwa penggunaan BSC membantu perusahaan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahannya. BSC juga membantu perusahaan dalam menentukan langkah perbaikan secara berkesinambungan karena pendekatan ini memberikan pengukuran yang komprehensif.

Gambaran mengenai pentingnya ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan serta kebutuhan PT AP1 atas ukuran kinerja sesuai misinya mendorong perlunya penelitian mengenai ukuran kinerja pada perusahaan ini. Penelitian ini perlu menganalisis peluang penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja

pada PT AP1. Masalah utama serta tujuan penelitian akan dibahas pada bagian selanjutnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin membutuhkan alat ukur kinerja yang lebih efektif?
2. Bagaimana tingkat kepentingan ukuran kinerja berdasarkan BSC dalam mengukur kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kebutuhan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin terhadap alat pengukuran kinerja yang lebih efektif.
2. Untuk menganalisis tingkat kepentingan ukuran kinerja berdasarkan BSC dalam mengukur kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian. Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis menggambarkan manfaat dan diperolehnya sasaran hasil penelitian yang dihubungkan dengan perkembangan bidang ilmu yang diteliti. Penelitian ini perlu menunjukkan bahwa konsep pengukuran kinerja menggunakan BSC dapat diterapkan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengelolaan bandara.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis menggambarkan manfaat dan diperolehnya sasaran hasil penelitian yang berguna bagi pihak terkait. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan terkait alat pengukuran kinerja yang efektif bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan bandara.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan secara garis besar isi setiap bab agar pembaca dapat dengan mudah memahami isi dari penelitian ini. Sistematika penulisan penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

Bab I pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II tinjauan pustaka. Bab ini berisi teori-teori, hasil-hasil penelitian yang relevan, dan kerangka pemikiran untuk penelitian ini.

Bab III metode penelitian. Bab ini berisi rancangan penelitian, kehadiran peneliti, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data penelitian, instrumen penelitian, metode analisis data penelitian, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV hasil penelitian. Bab ini berisi uraian tentang hasil penelitian dari Pendekatan BSC sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.

Bab V penutup. Bab ini berisi kesimpulan penelitian, saran, dan keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Efektivitas

Efektivitas kerja merupakan tolak ukur perusahaan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai kinerja yang lebih baik (Mursidin, 2017). Efektivitas kerja menunjukkan keselarasan antara tujuan yang ingin dicapai dengan pencapaian atas pelaksanaan tanggung jawab. Hal ini berarti bahwa kinerja disebut efektif jika tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik jangka panjang maupun jangka pendek, tercapai karena adanya proses. Konsep efektivitas memungkinkan perusahaan untuk melihat seberapa jauh target telah dicapai yang berarti bahwa semakin banyak target yang dicapai, maka semakin tinggi efektivitas perusahaan.

Ada tiga konsep yang dapat digunakan perusahaan untuk melihat efektivitasnya, yaitu optimalisasi tujuan-tujuan, perspektif sistem, dan tekanan pada perilaku manusia dalam organisasi (Sutrisno, 2018). Optimalisasi tujuan-tujuan memungkinkan teridentifikasinya beberapa tujuan yang mungkin saja saling bertentangan. Efektivitas dalam kaitannya dengan optimalisasi tujuan dinilai dari seberapa jauh perusahaan mencapai tujuan-tujuan yang saling berkaitan. Efektivitas juga dilihat dari segi sistem. Perspektif sistem memandang suatu perusahaan berkaitan dan berhubungan dengan lingkungannya. Fokus perspektif sistem lebih diarahkan pada tiga komponen utama sistem, yaitu input, proses, dan output. Suatu perusahaan menerima input, lalu memprosesnya, dan kemudian memberikan output kepada lingkungannya. Konsep yang ketiga memandang

perilaku manusia sebagai alat perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Efektif atau tidaknya suatu perusahaan juga bergantung pada faktor sumber daya manusianya.

PT AP1 sebagai perusahaan yang dinamis perlu meningkatkan efektivitasnya dengan mengevaluasi kinerja perusahaan. Suatu pengukuran kinerja yang dapat mewakili visi dan misi perusahaan diperlukan sebagai landasan dalam menilai perbandingan pencapaian hasil terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja yang tepat memungkinkan perusahaan untuk mencapai efektivitas.

2.1.2 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan didasarkan pada konsep pemisahan antara pemilik dan manajemen perusahaan (Suroso, 2022). Baik pemilik (*principal*) maupun manajemen (*agent*) akan berupaya memaksimalkan kepentingan masing-masing sehingga manajemen mungkin tidak akan selalu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan pemilik. Hal inilah yang menyebabkan timbulnya konflik kepentingan atau yang disebut masalah keagenan. Konflik kepentingan ini juga dapat menyebabkan asimetri informasi karena manajemen mengetahui perusahaan lebih baik daripada pemilik, sehingga manajemen memiliki kecenderungan untuk menyembunyikan informasi yang menguntungkan kepentingannya dengan merugikan pemilik.

Teori keagenan dapat menjelaskan pentingnya perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat. Manajemen memperoleh kepercayaan dari pemilik untuk mengelola perusahaan sehingga diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan dalam meningkatkan utilitas masing-masing, di mana manajemen mengharapkan penghargaan yang layak dari pemilik

atas kinerja yang dicapai, sedangkan pemilik mengharapkan tujuan investasinya (pada umumnya terkait angka laba yang tinggi) dapat tercapai.

2.1.3 Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil pencapaian yang digunakan sebagai dasar untuk menilai sejauh mana sekelompok orang dalam suatu perusahaan melaksanakan tugasnya (Fauzi dan Hidayat, 2020). Semakin tinggi hasil pencapaiannya maka kinerja perusahaan juga semakin tinggi. Astawa dkk. (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan gambaran pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Kinerja didefinisikan oleh Abdullah (2014) sebagai hasil dari implementasi strategi kerja suatu perusahaan yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia perusahaan bersangkutan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan definisi kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari strategi kerja oleh sekelompok orang pada suatu perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

Informasi mengenai tinggi rendahnya kinerja suatu perusahaan diperoleh melalui proses panjang yang disebut dengan proses pengukuran kinerja (Dewi dan Harjojo, 2019). Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam mengukur keberhasilan dalam perusahaan saat ini dan yang akan datang. Tujuan utama penilaian kinerja adalah membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memotivasi para personel untuk mencapai visi

perusahaan dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya (Sundari, 2012).

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki tindakan yang tidak semestinya dan mendorong tindakan yang semestinya dalam perusahaan. Manajer puncak dapat memperoleh dasar informasi yang tepat dengan adanya penilaian kinerja untuk memberikan imbalan sesuai dengan prestasi yang telah dicapai oleh setiap unit bisnis dalam perusahaan agar dapat mendorong semangat dan memotivasi para personel sehingga bekerja secara lebih efektif dan efisien. Manajer harus mempertimbangkan alat pengukuran yang paling mewakili visi perusahaan dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja.

2.1.5 Pengertian *Balanced Scorecard*

Salah satu alat pengukuran kinerja dalam akuntansi manajemen adalah BSC. BSC merupakan alat pengukuran kinerja yang komprehensif karena tidak hanya mengukur dari satu perspektif, yaitu perspektif keuangan, tetapi juga mengukur dari perspektif nonkeuangan, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep BSC memungkinkan perusahaan untuk mencapai keseimbangan yang terintegrasi dan selaras antara keempat perspektif ini untuk mendukung pencapaian visi perusahaan (Chavan, 2009).

Eksekutif senior memahami bahwa sistem pengukuran perusahaan sangat mempengaruhi perilaku manajer dan karyawan, serta memahami bahwa sistem pengukuran tradisional, yaitu pengukuran yang berfokus pada keuangan dapat mengakibatkan tindakan yang salah untuk inovasi yang dituntut oleh lingkungan yang kompetitif saat ini. Pengukuran kinerja tradisional bekerja dengan baik dalam era industri, tetapi tidak sesuai dengan perusahaan dalam lingkungan bisnis saat ini yang lebih berfokus pada keterampilan dan kompetensi.

Sekitar tahun 1970-an dan 1980-an, perusahaan Jepang yang berinovasi dalam kualitas dan produksi *just-in-time* menjadi tantangan bagi perusahaan barat di banyak industri penting. Fokus perusahaan barat sempit hanya pada kinerja keuangan jangka pendek dan lambatnya respon terhadap perusahaan Jepang. Perusahaan Amerika Serikat telah terobsesi dengan pengukuran keuangan jangka pendek dan gagal dalam menerapkan akuntansi manajemen dan sistem pengendaliannya sebagai alat perbaikan operasional dari keberhasilan implementasi strategi.

Kaplan dan Norton (1992) dalam penelitiannya terhadap dua belas perusahaan akan kebutuhannya terhadap pengukuran kinerja yang relevan bagi bisnis kemudian merancang BSC. BSC merupakan pengukuran yang memberi manajemen puncak pandangan yang komprehensif tentang bisnis.

Beberapa pendapat mengenai pengertian BSC adalah sebagai berikut.

1. Kaplan dan Norton

Kaplan dan Norton (1992) menyimpulkan konsep BSC sebagai berikut.

During a year-long research project with 12 companies at the leading edge of performance measurement, we devised a BSC -a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The BSC includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities - operational measures that are the drivers of future financial performance.

2. Paul R. Niven

Niven (2014) menguraikan BSC sebagai berikut.

My trusty Merriam-Webster Collegiate Dictionary defines the word system : "A regularly interacting or interdependent group of items forming a unified whole." That is a wonderful way to think of the BSC, because it's not one single thing, but a number of elements that combine to create a powerful unified whole.

3. Freddy Rangkuti

Istilah BSC terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata “berimbang” dapat diartikan sebagai kinerja yang diukur secara seimbang dari dua sisi dan kata “kartu skor” adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat nilai kinerja sekarang maupun perencanaan untuk masa yang akan datang. Rangkuti (2016) mendefinisikan BSC sebagai berikut.

BSC adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa BSC adalah serangkaian ukuran yang mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan indikator keuangan dengan indikator nonkeuangan, tujuan jangka panjang dengan jangka pendek, dan faktor internal dengan eksternal perusahaan untuk memberikan informasi yang komprehensif mengenai bisnis perusahaan.

2.1.6 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Pendekatan BSC memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif. Perspektif-perspektif tersebut menjawab empat pertanyaan dasar dalam bisnis.

1. Bagaimana pandangan pemegang saham terhadap perusahaan? (Perspektif keuangan)

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan tindakan perusahaan berkontribusi terhadap peningkatannya. Profitabilitas, pertumbuhan, dan nilai pemegang saham berkaitan dengan tujuan keuangan. Kaplan dan Norton (1996) membedakan sasaran keuangan dalam tiga tahap siklus bisnis sebagai berikut.

- a. *Rapid Growth* (pertumbuhan yang cepat). Tahap ini adalah tahap awal dalam siklus bisnis. Perusahaan mungkin harus berinvestasi cukup

banyak untuk meningkatkan produk dan layanan baru, memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan perusahaan, dan membina hubungan yang baik dengan pelanggan domestik maupun internasional dalam tahap ini. Sasaran keuangan dalam tahap pertumbuhan menekankan pertumbuhan penjualan.

- b. *Sustain* (bertahan). Pada tahap ini, perusahaan masih tertarik untuk berinvestasi, tetapi diharuskan untuk mendapat pengembalian yang sangat baik atas modal yang telah diinvestasikan. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dan mengembangkannya setiap tahun. Investasi yang dilakukan pada tahap ini lebih kepada menghilangkan kemacetan operasi, memperluas kapasitas, dan meningkatkan perbaikan secara berkelanjutan. Sasaran keuangan dalam tahap ini menekankan pada pengukuran keuangan tradisional.
- c. *Harvest* (panen). Tahap ini merupakan tahap kematangan perusahaan di mana perusahaan tidak membutuhkan lagi investasi yang signifikan, tetapi hanya cukup dengan memelihara peralatan dan kemampuannya tanpa memperluas atau membangun kemampuan baru. Sasaran keuangan dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan.

Banyak yang mengkritik pengukuran keuangan karena kecenderungan untuk berfokus melihat ke belakang dan ketidakmampuan untuk menciptakan nilai kontemporer. Pernyataan bahwa pengukuran keuangan tidak penting adalah tidak benar setidaknya karena dua alasan. Pertama, sistem pengendalian keuangan yang dirancang dengan baik sebenarnya dapat meningkatkan program manajemen perusahaan. Kedua,

dugaan keterkaitan antara peningkatan kinerja operasi dengan kesuksesan finansial sebenarnya tidak pasti. Pengukuran kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran berasal dari pandangan khusus perusahaan tentang perspektifnya mengenai faktor-faktor utama keberhasilannya. Pendekatan BSC hanya dapat menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam tujuan spesifik yang dapat diukur. Kegagalan untuk mengubah kinerja operasional yang baik menjadi kinerja keuangan yang lebih baik mengharuskan para eksekutif untuk memikirkan kembali strategi perusahaannya. Idealnya, perusahaan harus menentukan bagaimana peningkatan kualitas, waktu siklus, pengiriman, dan pengenalan produk baru mengarah pada pangsa pasar, margin operasi, perputaran aset yang lebih tinggi, atau biaya operasional yang lebih rendah.

2. Bagaimana pelanggan melihat perusahaan? (Perspektif pelanggan)

Perspektif pelanggan difokuskan pada cara perusahaan memperlakukan pelanggannya. Pendekatan BSC menuntut manajer menerjemahkan pernyataan misi mengenai pelanggan ke dalam ukuran spesifik yang mencerminkan faktor-faktor yang penting bagi pelanggan. Ketergantungan pada evaluasi pelanggan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja mendorong perusahaan untuk melihat kinerjanya melalui sudut pandang pelanggan. Kekhawatiran pelanggan cenderung dikategorikan atas empat, yaitu waktu, kualitas, kinerja dan layanan, dan biaya.

Lead time mengukur waktu yang dibutuhkan perusahaan agar kebutuhan pelanggan terpenuhi. *Lead time* dapat diukur pada saat perusahaan menerima pesanan sampai produk dikirim kepada pelanggan. Kualitas mengukur tingkat kecacatan produk dan keakuratan perusahaan dalam mengestimasi waktu pengiriman produk. Kombinasi kinerja dan

layanan mengukur bagaimana produk atau layanan perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Perusahaan juga harus tetap memperhatikan biaya untuk memperoleh suatu produk. Biaya-biaya seperti biaya pemesanan, pengiriman, pembayaran bahan, penyimpanan bahan, pengerjaan ulang, keusangan, dan kesalahan pengiriman juga perlu diperhatikan.

3. Apa yang harus perusahaan unggulkan? (Perspektif proses bisnis internal)

Pengukuran berdasarkan pandangan pelanggan merupakan hal yang penting, tetapi perusahaan juga perlu menerjemahkan pengukuran-pengukuran tersebut ke dalam pengukuran mengenai apa yang harus dilakukan perusahaan secara internal untuk mencapai ekspektasi pelanggan. Manajer perlu berfokus pada operasi internal yang penting yang memungkinkan perusahaan untuk memuaskan pelanggannya, mulai dari proses, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.

Pengukuran internal dalam BSC didasarkan pada proses bisnis yang memberikan dampak besar bagi kepuasan pelanggan, seperti waktu siklus, kualitas, keterampilan karyawan, produktivitas, teknologi, sistem informasi, dan sebagainya. Sistem informasi memainkan peran yang sangat penting dalam membantu manajer untuk menemukan sumber masalah yang berdampak negatif bagi perusahaan.

Manajer harus merancang langkah-langkah yang tepat untuk mendorong tindakan karyawan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Sebagian besar perusahaan terdiri atas beberapa unit bisnis dan tingkat jabatan. Oleh karena itu, manajer perlu menguraikan ukuran-ukuran kinerja untuk memastikan bahwa seluruh karyawan dalam perusahaan memiliki target yang jelas dalam tindakan, keputusan, dan kegiatan peningkatan sehingga dapat berkontribusi pada misi perusahaan secara keseluruhan.

4. Dapatkah perusahaan terus meningkatkan dan menciptakan nilai? (Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Persaingan global yang ketat mengharuskan perusahaan untuk terus meningkatkan produk dan proses secara terus-menerus agar lebih efisien dan memiliki kemampuan untuk memperkenalkan produk baru kepada pasar dan menciptakan nilai lebih bagi pelanggan. Kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan mempelajari lebih lagi berdampak pada peningkatan pendapatan dan nilai perusahaan sehingga perusahaan akan bertumbuh dan meningkatkan nilai bagi pemegang saham.

Perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal biasanya memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas karyawan perusahaan dengan hal yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Perusahaan harus memberikan pelatihan yang baik bagi karyawan dan menyelaraskan dengan berbagai prosedur dan kegiatan bisnis perusahaan untuk menutupi kesenjangan ini. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi kapabilitas yang harus dikembangkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus terhadap kemampuan karyawan. Tolak ukur utama untuk menilai kinerja ini adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mempengaruhi perbaikan produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensialnya agar tetap loyal terhadap perusahaan (Susilo, 2013). Karyawan harus diperhatikan dengan baik karena karyawan merupakan aset utama perusahaan yang bertindak sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan. Produktivitas

karyawan berkaitan dengan pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan per karyawan.

2.1.7 *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah memotivasi seluruh personel perusahaan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan dalam mengimplementasikan strateginya. Pendekatan BSC sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan juga membantu perusahaan menerjemahkan strateginya kepada seluruh tingkatan dalam perusahaan. Fokus BSC yang lebih luas ini membawa bisnis ke dimensi strategis jangka panjang dengan tidak hanya melihat kinerja keuangan jangka pendek, tetapi juga bagaimana perusahaan akan memberikan hasil dan memeriksa “kesehatan strategis” keseluruhan dari perusahaan. Pendekatan BSC tidak hanya memberikan informasi dari empat perspektif yang berbeda, tetapi juga membatasi banyaknya pengukuran yang digunakan. Perusahaan biasanya terus menambahkan pengukuran-pengukuran yang baru setiap kali seorang karyawan atau konsultan memberikan saran yang penting, namun BSC mendorong manajer untuk fokus pada beberapa ukuran yang paling kritis.

Laporan keuangan tidak dapat secara tepat menerapkan jenis pengukuran yang dibutuhkan perusahaan saat ini bahkan dalam sektor laba sekalipun. Layanan berkualitas tinggi; intelektualitas; karyawan yang terampil; layanan yang cepat dan andal; dan proses bisnis yang responsif, efisien, dan mudah beradaptasi adalah aset-aset tidak berwujud yang penting, tetapi tidak muncul pada neraca dan tidak mengingatkan karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat dengan nilai sebenarnya dari suatu perusahaan. Peran pendekatan BSC dalam hal ini adalah menekankan bahwa pengukuran keuangan dan nonkeuangan merupakan bagian dari sistem yang memberikan informasi kepada

setiap bagian perusahaan. Pendekatan BSC merupakan keseimbangan antara ukuran eksternal pelanggan dan ukuran internal dari proses bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan juga harus dicapai antara ukuran kinerja masa lalu dan ukuran kinerja yang mendorong masa depan. Oleh karena itu, penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja memungkinkan sistem manajemen strategis dalam mengelola strategi jangka panjang.

Bagian penting dari pendekatan BSC adalah umpan balik, di mana sebuah perusahaan dapat mengukur di mana ia berada dalam pengembangan strateginya dalam konteks kinerjanya saat ini dan kemungkinan lingkungan bisnis yang berubah. Informasi ini harus memungkinkan manajer puncak untuk menilai apakah perusahaan berada di jalur yang benar dan perubahan apa yang perlu dilakukan, jika ada.

2.2 Tinjauan Empirik

Penelitian pendekatan BSC sebagai alat pengukuran kinerja telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Galib dan Hidayat (2018) mengenai penggunaan pendekatan BSC dalam mengukur kinerja PT Bosowa Propertindo mengemukakan bahwa pencapaian kinerja PT Bosowa Propertindo telah mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya yang diukur menggunakan pendekatan BSC. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pendekatan BSC sebagai alat pengukuran kinerja memberikan informasi yang komprehensif dari sisi keuangan dan nonkeuangan yang berguna sebagai umpan balik bagi manajemen dalam menyusun target-target yang akan dicapai pada masa yang akan datang.

Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2019) mengenai penerapan BSC dalam institusi pendidikan lanjut menyatakan bahwa BSC sebagai instrumen

pengukuran kinerja memberikan kesempatan bagi institusi pendidikan tinggi untuk mengukur kinerjanya secara efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan memodifikasi BSC agar dapat mencakup fungsi utama institusi pendidikan tinggi yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta menyesuaikan visi, misi, dan tujuan institusi.

Penelitian yang dilakukan oleh Medinal (2021) mengenai analisis pengukuran kinerja operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang menggunakan pendekatan BSC menemukan bahwa penerapan BSC sebagai alat pengukuran kinerja operasional pada rumah sakit sangat memuaskan dan cukup baik. BSC dinilai mampu memberikan pengukuran yang komprehensif terhadap perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018) pada PDAM Maja Tirta kota Mojokerto dengan menggunakan pendekatan BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan tersebut mampu mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif, objektif, dan akurat dari perspektif keuangan dan non keuangan.

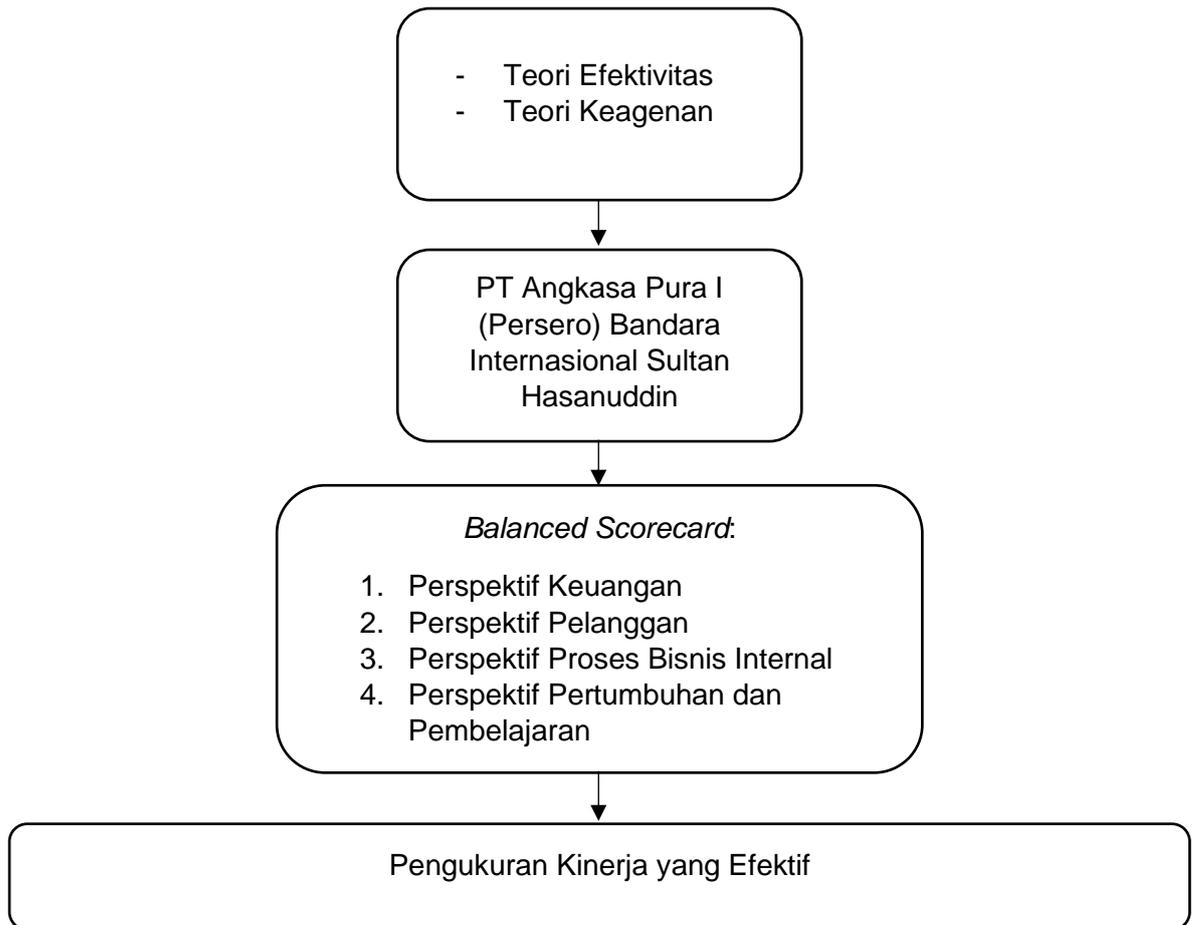
Silaen dkk. (2019) melakukan penelitian pada PT Perkebunan Sumatera Utara dengan menggunakan pendekatan BSC sebagai alat pengukuran kinerja untuk memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan karyawan yang mengikuti pelatihan, peningkatan rasio pelatihan, dan peningkatan modal perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa PT Perkebunan Sumatera Utara mampu menciptakan produk yang berkualitas. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan

pendapatan dan laba bersih, namun terjadi penurunan terhadap ROI. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran berdasarkan BSC dapat diimplementasikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif karena BSC mengukur secara komprehensif dan dapat menjadi dasar perencanaan jangka panjang serta merekomendasikan langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen.

Penelitian yang akan dilakukan tidak serupa dengan penelitian terdahulu seperti yang tertulis di atas karena penelitian ini memiliki fokus utama, yaitu menganalisis kebutuhan perusahaan terhadap alat ukur yang lebih efektif dan tingkat kepentingan ukuran kinerja berdasarkan BSC untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif karyawan sebagai subjek evaluasi kinerja perusahaan. Penelitian ini tidak berusaha untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif BSC.

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan perusahaan terhadap alat pengukuran yang lebih efektif dan menganalisis tingkat kepentingan ukuran kinerja BSC sebagai indikator pengukuran kinerja bagi perusahaan. PT AP1 diwakili oleh karyawan perusahaan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori efektivitas dan teori keagenan sebagai landasan untuk memberikan gambaran umum penelitian dan mendukung pembahasan hasil penelitian. Adapun kerangka penelitian yang dijadikan pedoman dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran