



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini disusun untuk membahas mengenai landasan teoritis, yang berisikan konsep-konsep maupun teori yang relevan mendukung pembahasam, serta analisis penelitian. Selanjutnya, terdapat penelitian terdahulu yang berisi hasil-hasil penelitian terdahulu terkait penelitian yang diteliti dalam penelitian ini. Kemudian, kerangka pemikiran dalam penelitian ini, yang berisikan pola pikir yang berhubungan dengan variable yang akan diteliti, serta pemetaan kerangka pemikiran berdasarkan konsep atau teori atau penelitian terdahulu berdasarkan uraian singkat. Terakhir, hipotesis penelitian pada bab ini merupakan anggapan sementara yang perlu dibuktikan yang mengacu pada kerangka pemikiran.

A. Landasan Teoritis

1. Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono menyatakan bahwa (2012:95), kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang dituangkan dalam perencanaan strategis, sasaran, visi, dan misi melalui pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan. Menurut Sally K. Widener, Marc J Epstein, Frank H. M. Verbeeten dalam bukunya (2018:283) “pengukuran kinerja merupakan aktivitas untuk menilai efisiensi, serta efektivitas kegiatan di dalam organisasi.” Dengan demikian, pengukuran kinerja memerlukan sistem, agar pengukuran aktivitas dalam perusahaan dapat terukur dengan baik. Sedangkan menurut Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “*feedback from the accountant to management that*



provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.” Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain”* berdasarkan pengertian tersebut, maka pengukuran kinerja merupakan tindakan untuk mengukur aktivitas yang dilakukan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Pengukuran tersebut, selanjutnya dapat digunakan untuk memberikan timbal balik berupa informasi mengenai kinerja perusahaan. Selanjutnya, Timbal balik informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian terhadap kinerja atau aktivitas perusahaan. Menurut Hanif (2021), "istilah kinerja perusahaan, kadang memberi kesan perusahaan, seperti manusia, seperti "bernyawa" dan memiliki kinerja, sebetulnya persepsi seperti tidak salah karena kinerja perusahaan meliputi manusia yang memang yang membuat "bernyawa", namun kinerja perusahaan merupakan gabungan dari kinerja manusia (human capital) yang bekerja di perusahaan itu, dan kinerja dari aset fisik yang dimiliki (barang capital, teknologi, dsb).”

Dalam dunia bisnis, terutama pada zaman revolusi ini, muncul metode yang digerakan *oleh customer-focused*. *Customer focused* merupakan strategi yang dilakukan perusahaan, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. jika pelanggan puas dengan produk/ pelayanan yang diberikan, maka pelanggan akan melakukan pembelian kembali. Dengan demikian, secara tidak langsung perusahaan juga dapat meningkatkan *customer retention*. Dalam melakukan *customer focused*, syarat-syarat yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- a. Berdasarkan pada kegiatan dan karakteristik perusahaan sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b. Penilaian atas kegiatan perusahaan melalui pengukuran kinerja secara *customer-validated*.
- c. Harus sesuai dengan aspek kinerja kegiatan perusahaan yang mempengaruhi pelanggan, hal tersebut dapat menghasilkan hasil pengukuran kinerja yang komprehensif.
- d. Memberikan *feedback* mengenai masalah yang dihadapi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

2. Proses Kinerja Manajemen

“Manajemen kinerja pada dasarnya adalah proses yang fleksibel, bukan system.” (Wahdiyati Moko, Ananto Basuki, Yusuf Risanto, 2021:13). Penggunaan istilah sistem berarti pendekatan atau metode yang kaku, baku dan birokratis. Fleksibilitas manajemen kinerja memungkinkan adanya kemitraan kerja, tetapi dalam kerangka kerja di mana cara terbaik untuk meningkatkan kinerja disepakati bersama. “Proses manajemen kinerja adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan kerja, penilaian dan diskusi kinerja, penilaian kinerja, dan penyesuaian atau tindakan korektif untuk mengembangkan strategi untuk mengatasi kesenjangan kinerja.” (Ainsworth, 2002). Menurut Sella Melati (2022), kinerja manajemen dibagi dalam 4 proses tahapan, yaitu:

- a. Tahap *Planning* (Perencanaan), yaitu perusahaan perlu melakukan identifikasi perilaku kerja mulai dari dasar atau basis pengukuran kerja,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kemudian akan dilakukan arahan yang nyata atau konkret terhadap perilaku kerja.

- b. Tahap *Managing/ Supporting* (Dukungan yang diperlukan), yaitu penerapan pemantauan dalam proses organisasi.
- c. Tahap *Review* (Evaluasi), yaitu Langkah dalam evaluasi kerja.
- d. Tahap *Rewarding*, yaitu memfokuskan pada pengembangan kinerja dan penghargaan.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja Manajemen

Berikut merupakan alasan organisasi mengadopsi pengukuran kinerja manajemen (Behn, 2003) :

- a. Untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja. Ada dua variabel dalam proses evaluasi ini: tolok ukur dan data kinerja organisasi yang berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi data tersebut
- b. Untuk melakukan kontrol, manajer harus memastikan bahwa bawahan mereka melaksanakan tugasnya dengan tepat. Selain itu, sistem pengukuran dikembangkan oleh bisnis untuk memastikan tindakan spesifik yang harus diambil karyawan. Setelah itu, mereka memeriksa apakah 25 karyawan tersebut benar-benar telah melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka dan membandingkannya dengan standar kinerja.
- c. Untuk rencana keuangan, rencana pengeluaran adalah alat mentah untuk pelaksanaan pengembangan lebih lanjut. Ketika pemotongan anggaran diterapkan sebagai tindakan disipliner, kinerja yang buruk tidak selalu membuahkan hasil. Terkadang jawaban untuk meningkatkan kinerja adalah dengan meningkatkan anggaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Untuk memotivasi karyawan, perlu ditetapkan tujuan signifikan yang harus mereka capai, dan kemudian ukuran kinerja, termasuk tujuan menengah, harus digunakan untuk memfokuskan energi karyawan dan memberi mereka rasa pencapaian. Selain itu, tujuan kinerja dapat menginspirasi daya cipta dalam penciptaan strategi yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan
- e. Organisasi harus memperingati pencapaian mereka untuk perayaan karena ritual semacam itu dapat mempersatukan anggota tim dan memberi mereka rasa memiliki. Perayaan adalah cara untuk menunjukkan penghargaan atas prestasi dan prestasi.
- f. Agar organisasi dapat terus berkembang, perlu untuk dapat belajar. Pengetahuan ini dapat diperoleh dengan menilai kinerja seseorang dan menentukan, misalnya, apa yang berhasil dan apa yang tidak. Organisasi akan dapat mempelajari alasan kinerja yang baik dan buruk dengan mengevaluasi ini
- g. Agar organisasi tumbuh, ia harus mempelajari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja. Akibatnya, organisasi memerlukan umpan balik untuk menentukan aspek mana yang perlu diperbaiki dan dikembangkan serta untuk mengevaluasi kesesuaian rencana, arahan, dan tujuan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Manfaat Pengukuran Kinerja Manajemen

Berikut merupakan keuntungan sistem pengukuran kinerja manajemen yang baik menurut Lynch dan Cross (1993):

- a. Mengukur kinerja kaitannya dengan harapan atau keinginan pelanggan untuk mendekatkan bisnis dengan pelanggannya dan melibatkan seluruh karyawan dalam upaya memuaskan konsumen;

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- b. Mendorong karyawan untuk memberikan layanan sebagai bagian dari rantai pasokan internal untuk pelanggan dan pemasok;
- c. Mendorong upaya pengurangan berbagai pemborosan sekaligus mengidentifikasinya (*deduction of waste*);
- d. Untuk mempercepat proses pembelajaran dalam suatu organisasi, tujuan strategis yang biasanya masih kabur harus dibuat lebih konkrit.
- e. Dengan menawarkan "hadiah" untuk perilaku yang diharapkan, Anda dapat membuat orang menyetujui perubahan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

5. Unsur-Unsur Pengukuran Kinerja Manajemen

Dalam kinerja perusahaan, salah satu teknik pendekatan terhadap penilaian kinerja manajemen menurut Ruky (2003: 35) adalah :

- a. Kinerja berdasarkan input Pendekatan tradisional ini menekankan pada evaluasi atau pengukuran sifat-sifat kepribadian karyawan. Kejujuran, kepatuhan, kedisiplinan, loyalitas, kreativitas, kemampuan beradaptasi, komitmen, dan sopan santun merupakan beberapa sifat atau karakteristik kepribadian yang sering dijadikan objek pengukuran.
- b. Kinerja Berpusat Pada Proses Penilaian terhadap sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya adalah bagaimana kinerja atau prestasi pegawai diukur. Dengan kata lain penilaian masih belum terfokus langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapai; melainkan, penelitian ini mengkaji bagaimana tugas-tugas tersebut dilaksanakan dan membandingkan perilaku dan sikap yang ditunjukkan dengan standar yang ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan kepadanya.
- c. Kinerja berdasarkan output Sebuah sistem manajemen kinerja yang didasarkan pada pencapaian tujuan kerja individu adalah nama lain dari

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sistem ini. Hasil yang dicapai atau dicapai karyawan adalah fokus utama dari sistem ini. Konsep manajemen berdasarkan tujuan berfungsi sebagai dasar untuk pendekatan manajemen kinerja sistem ini.

6. Kelemahan Pengukuran Kinerja Manajemen

David P. Norton dan Robert S. Kaplan (2000: 75) mengutip bahwa kekurangan pengukuran kinerja manajemen berbasis kinerja keuangan sebagai berikut:

- a. Ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja aset intelektual dan tidak berwujud (sumber daya manusia).
- b. Kinerja keuangan tidak dapat sepenuhnya mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik dan hanya dapat memberikan wawasan terbatas tentang masa lalu perusahaan.

7. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam artikelnya di *Harvard Business Review* tahun 1992. Artikel yang diterbitkan tersebut berjudul “*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*”. *Balanced Scorecard* dilahirkan untuk menjadi sistem pengukuran kinerja bagi para eksekutif untuk memandang perusahaan berdasarkan 4 perspektif secara bersamaan. 4 perspektif tersebut mencakup tolak ukur keuangan (perspektif keuangan) yang memberikan hasil atas tindakan yang diambil manajemen, yang didukung oleh tiga perspektif tolak ukur operasional. Yaitu, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam menciptakan suatu *Balanced*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Scorecard, perusahaan harus menerjemahkan strategi dan misi perusahaan berdasarkan sasaran dan tolak ukur secara detail. Selanjutnya, manajer harus mengikuti alur berdasarkan tolak ukur yang menjadi fondasi untuk mencapai sasaran perusahaan.

Balance Scorecard dalam masa revolusinya berkembang menjadi tolak ukur bisnis yang berhubungan dengan strategi perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan perusahaan yang strategis, penting bagi perusahaan untuk memilih tolak ukur yang efektif. “Berdasarkan tulisan Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* yang dikembangkan sepenuhnya mencerminkan pengelompokan metrik keuangan dan non-keuangan utama ke dalam kategori yang ditunjuk yang mewakili atribut yang mendorong implementasi strategi yang sukses” (Marc J Epstein, Frank H. M. Verbeeten, Sally K. Widener, 2019:17). Hal tersebut dikarenakan tolak ukur yang efektif, merupakan hal yang integral dalam proses manajemen. Maka dari itu, berdasarkan Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2002: 8), “*Balance Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.” Untuk dapat melakukan pengukuran *balanced scorecard*, dibutuhkan beberapa aspek penting (Gambar 2.1) , yaitu:

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

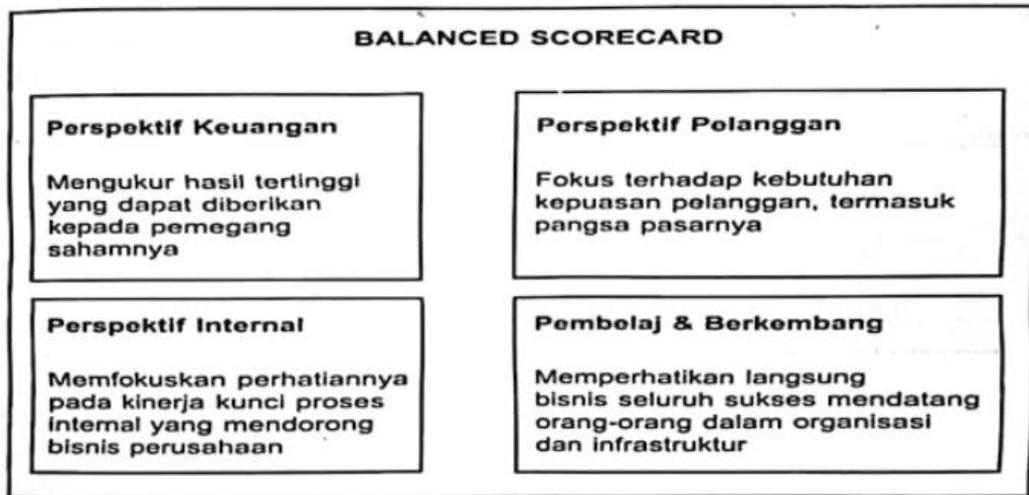
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Gambar 2.1 Balanced Scorecard Menawarkan Sebuah Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis



Sumber: Sony Y., Edy S., Muhammad I., 2002, op. cit., hlm. 9.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan pengukuran yang perlu diperhatikan, karena perspektif keuangan merupakan hasil dari pengambilan keputusan manajemen sebelumnya. Hasil tersebut, dapat menciptakan tujuan untuk mencapai kinerja keuangan yang memuaskan berdasarkan 3 perspektif lainnya yaitu *customer*, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton, Perspektif keuangan memperhitungkan adanya tahapan dari perputaran bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tahapan perputaran bisnis tersebut memiliki sasaran yang berbeda, hal tersebut juga menciptakan tingkat pengukuran yang berbeda.

(1) *Growth*

Growth merupakan tahap pertama dalam perkembangan perusahaan dengan produk dan jasa yang substansial, sehingga mempunyai pertumbuhan yang baik. Pada masa ini, perusahaan harus mengembangkan suatu produk atau jasanya, untuk menambah

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kemampuan, serta memperluas sistem, dan jaringan distribusi untuk menciptakan hubungan yang kondusif secara global, serta membangun hubungan dengan pelanggan dengan baik. Pada tahap awal ini, perusahaan memiliki operasi arus kas yang negatif, sehingga memiliki tingkat pengembalian yang rendah. Maka, tolak ukur kinerja yang sesuai yaitu pada tolak ukur pertumbuhan pendapatan, dan penjualan berdasarkan unit pasar yang menjadi target perusahaan.

(2) *Sustain*

Tahapan kedua pada aspek ini, perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan harapan, mendapatkan timbal balik yang baik. Perusahaan pada tahap ini, juga berusaha dalam mempertahankan pasar, serta mengembangkannya. Perusahaan pada tahap ini melakukan pertahanan dan pengembangan dengan meningkatkan kapasitas, serta melakukan pembetulan terhadap operasional perusahaan secara terus menerus. keuangan perusahaan pada tahap ini, juga mengharapkan dari timbal baliknya investasi perusahaan. Untuk itu, tolak ukur yang tepat dalam tahap kedua ini yaitu dengan menghitung *Return of Investment (ROI)*, *Return of Equity (ROE)*, dan *Economic Value Added (EVA)*.

(3) *Harvest*

Tahap *harvest* merupakan tahap terakhir dengan perusahaan melakukan penuaian terhadap investasi yang telah dilakukan perusahaan pada tahap pertama. Pada tahap ini juga merupakan tahap perusahaan melakukan pembiayaan mengenai pemeliharaan dan pemulihan terhadap fasilitas perusahaan yang telah ada. Pada tahap ini, perusahaan melakukan sasaran yang utama pada keuangan, maka perusahaan pada tahap ini

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perusahaan akan melakukan pengurangan modal kerja, serta memaksimalkan arus kas perusahaan yang ada.

Dalam mengukur perspektif keuangan, perusahaan dapat mengukur, dengan menggunakan analisis rasio yang menjadi alat ukurnya.

Antara lain:

(a) *Roi (Return on Investment)*

Roi disebut juga dengan tingkat pengembalian investasi, yaitu rasio uang dari jumlah aktiva yang digunakan perusahaan. Digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menciptakan keuntungan bersih perusahaan. Jika nilai ROI dalam perusahaan meningkat, maka semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Rumus ROI adalah:

$$\text{Assets} = \frac{(\text{Total Penjualan} - \text{investasi})}{\text{investasi}} \times 100\%$$

(b) *Net Profit Margin (Margin Laba)*

Profit margin adalah rasio untuk mengetahui seberapa besar perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Jika nilai *profit margin* semakin tinggi, maka kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba semakin baik.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak (EAIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(c) *Operating Ratio (Rasio Operasi)*

Rasio operasi adalah, laba perusahaan berdasarkan hasil penjualan dikurangi biaya operasional. Tujuan digunakannya rasio keuangan ini, adalah untuk mempertahankan operasi perusahaan. Semakin tinggi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



rasio operasi perusahaan, maka menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya perusahaan dalam penjualan bersihnya. Rumus *operating Ratio* adalah:

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Biaya operasi} + \text{Biaya non operasi}}{\text{pendapatan operasi}}$$

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting, dikarenakan pelanggan merupakan *leading indicator*, yaitu pelanggan harus merasa puas terhadap pelayanan, atau hasil produksi suatu perusahaan. Jika pelanggan tidak puas terhadap hasil pelayanan atau hasil produksi suatu perusahaan, maka pelanggan akan mencari perusahaan lain, yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut, sehingga pelanggan menjadi puas. Maka, kinerja perusahaan dalam perspektif ini sangatlah penting. Jika kinerja perusahaan buruk, maka akan menghasilkan produksi yang buruk juga, sehingga pelanggan pasti akan mencari perusahaan lain yang memiliki produksi yang baik, dari hasil kinerja perusahaan yang baik. Dalam perspektif pelanggan, terdapat 2 pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition* (Gambar 2.2).

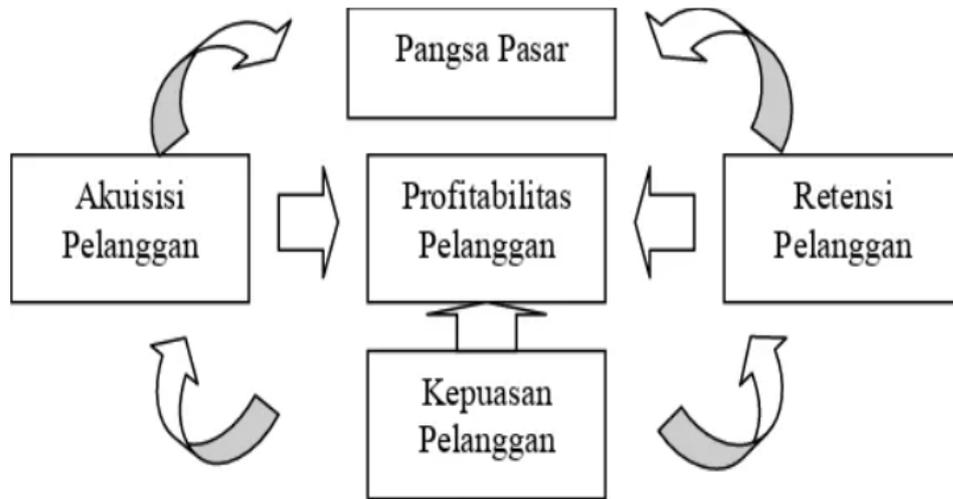
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama



Sumber: Sony Y., Edy S., Muhammad I., 2002, op. cit., hlm. 35.

(1) *Customer Core Measurement*

Komponen *customer core measurement* :

- (a) *Market Share*, yaitu pengukuran yang menggambarkan penguasaan pasar pada perusahaan, yang berisikan jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- (b) *Customer Retention*, pengukuran ini merupakan tingkat perusahaan dalam mempertahankan hubungan perusahaan dengan pelanggan saat ini.
- (c) *Customer Acquisition*, pengukuran ini merupakan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan yang baru.
- (d) *Customer satisfaction*, yaitu perusahaan ini mengukur kepuasan pelanggan, mengenai kinerja perusahaan yang telah dilakukan sebelumnya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





- (e) *Customer Profitability*, pengukuran ini berisikan laba bersih dari pelanggan. Atau timbal balik yang didapat perusahaan setelah memberikan jasa atau suatu produksi.

(2) *Customer Value Proposition*

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja pada *core value proposition* berdasarkan *product/ service attributes, customer relationship, serta image and relationship*.

(a) *Product/ Service Attributes*

Setiap pelanggan pasti memiliki referensi yang berbeda-beda mengenai produk atau jasa, harga, serta kualitas yang ditawarkan, dengan demikian perusahaan harus mengetahui dengan menganalisis produk atau jasa apa yang diinginkan pelanggan.

(b) *Customer Relationship*

Customer relationship merupakan usaha suatu perusahaan untuk tetap mempertahankan hubungan dengan pembeli (pelanggan), agar pembeli (pelanggan) mau membeli ulang suatu produk/ jasa yang ditawarkan perusahaan. Tahap *customer relationship* ini, perusahaan dapat memberikan pelayanan dengan cepat maupun *on time*.

(c) *Image and Reputation*

Perusahaan harus membangun image dan reputasi untuk dapat menarik pelanggan agar mau berhubungan dengan perusahaan, hal tersebut dapat dilakukan perusahaan dengan membuat iklan, serta menjaga kualitas produk atau layanan jasa yang diberikan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

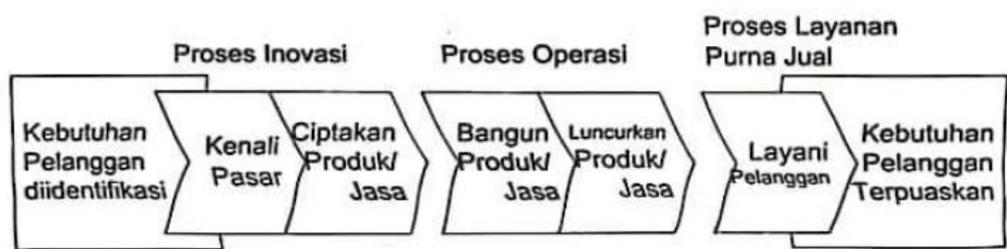
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Perspektif Bisnis Internal

Balanced Scorecard, pada perspektif ini, mengharuskan manajer untuk mengetahui seberapa jauh dan baik bisnis yang dilakukan perusahaan, dan manajer juga harus mengetahui produk dan jasa sudah sesuai dengan yang pelanggan inginkan atau tidak. Dalam perspektif ini, Kaplan dan Norton melakukan pembagian bisnis internal menjadi 3 proses (Gambar 2.3) yaitu:

Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik



Sumber: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, op. cit., hlm. 96.

(1) Proses Inovasi

Dalam proses ini, perusahaan melakukan analisis mengenai pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

(2) Proses Operasi

Pada tahap ini, perusahaan membuat dan menyampaikan produk/jasa dalam proses pembuatan produk, penyampaian produk kepada pelanggan, serta melakukan pengukuran kinerja berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya.

(3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini dilakukan setelah perusahaan melakukan penjualan berupa produk maupun jasa kepada pelanggan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan garansi atas produk yang dijualnya, perusahaan juga

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dapat memberikan konsultasi, maupun pemeliharaan, serta memberikan perbaikan suku cadang kepada pelanggan setelah pelanggan melakukan pembelian terhadap barang yang di jual.

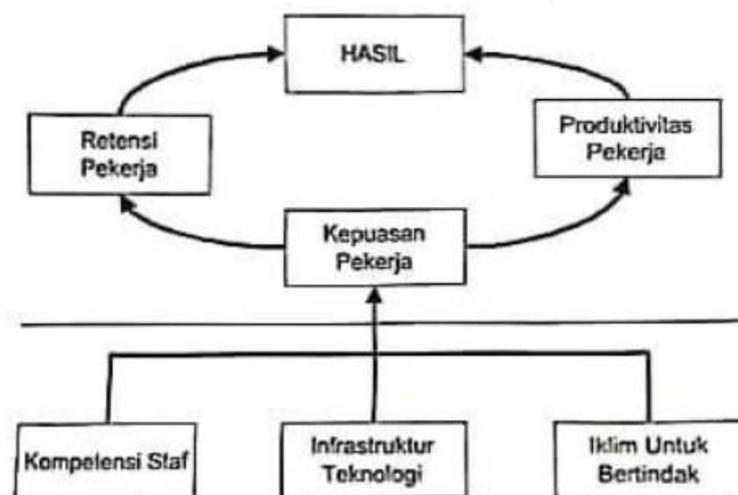
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Faktor pada perspektif ini bersumber dari Sumber Daya Manusia, sistem, dan prosedur organisasi, perspektif ini merupakan salah satu perspektif yang menjadi dasar atas keberhasilan perusahaan dengan membagi pengetahuan kerja kepada perusahaan (Gambar 2.4). Hasil dari perspektif keuangan, pelanggan, dan bisnis internal biasanya akan menimbulkan kesenjangan antara kemampuan pekerja, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Dalam perspektif ini, terdapat tolak ukur yang dapat menjadi patokan perusahaan, yaitu:

Gambar 2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja



Sumber: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, op. cit., hlm. 129.

(1) *Employee Capabilities*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Employee capabilities yaitu, dimana sumber daya manusia pada suatu perusahaan melakukan pekerjaannya secara maksimal kepada perusahaan. maka, perencanaan dan dengan dilakukannya pelatihan untuk menciptakan kemampuan karyawan agar mampu melaksanakan tugasnya pada posisinya dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dapat menjamin kecerdasan, serta kreativitas sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

(2) *Information System Capabilities*

Dalam mencapai Kinerja perusahaan yang maksimal, perusahaan perlu didukung oleh informasi-informasi yang baik, hal tersebut berguna untuk meningkatkan motivasi, serta keahlian sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan sistem informasi, maka, kebutuhan sumber daya manusia untuk dapat menciptakan informasi yang tepat dapat terpenuhi dengan baik.

(3) *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini merupakan perspektif yang penting untuk menciptakan proses yang berkelanjutan antara motivasi yang diberikan, dengan inisiatif sumber daya manusia. Proses pembelajaran merupakan proses yang penting bagi sumber daya manusia untuk melakukan eksperimen, sehingga gejala lingkungan yang dihadapi dapat dicoba dan dikenali pada setiap sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tentunya, hal tersebut membutuhkan motivasi yang tinggi berupa wewenang yang memadai dengan tujuan mengambil keputusan. Hal tersebut, juga perlu dilakukan dengan tujuan penyesuaian secara terus menerus sesuai dengan tujuan perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



8. Hubungan *Balanced Scorecard* antara Visi, Misi, dan Strategi manajemen

Pengukuran kinerja perusahaan harus dapat memotivasi sumber daya manusia dalam perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar sumber daya manusia yang ada, dapat melaksanakan strategi perusahaan dengan baik. Strategi perusahaan yang terlaksanakan dengan baik, disebabkan dengan adanya perusahaan yang mengkomunikasikan target maupun tujuannya kepada sumber daya manusia yang ada. komunikasi tersebutlah, yang menjadikan sumber daya manusia yang ada menjadi lebih kritis dalam melakukan inisiatif, dan berperilaku yang akhirnya dapat mencapai tujuan bisnis. Kaplan dan Norton mengatakan bahwa penting penggunaan *scorecard* dalam mengkomunikasikan suatu strategi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

- a. *The scorecard describes the organization's vision of the future to the entire organization. It creates shared understanding.*
- b. *The scorecard creates a holistic model of strategy that allows all employees to see how they contribute to organizational success. Without such linkage, individuals and departments can optimize their local performance but not contribute to achieving strategic objectives.*
- c. *The scorecard focuses on change efforts. If the right objectives and measures are identified, successful implementation will likely occur. If not, investments and initiatives will be wasted.*

8. Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



9. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut buku Kaplan dan Norton Suci R.M. Koesomowidjojo (2018:44), perusahaan mendapat manfaat dari *Balanced Scorecard* dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat strategi organisasi lebih jelas dan mencapai konsensus.
- b. Menyelaraskan tujuan pribadi dan departemen dengan strategi keseluruhan perusahaan.
- c. Mengkomunikasikan strategi di seluruh organisasi.
- d. Membangun koneksi dan mengintegrasikan berbagai tujuan strategis dengan anggaran tahunan dan tujuan jangka panjang.
- e. Menentukan berbagai inisiatif strategis organisasi dan mengintegrasikannya.
- f. Melakukan *review* sistematis dan berkala terhadap strategi yang diterapkan.
- g. Mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar organisasi, agar strategi yang telah diterapkan dapat diperbaiki.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

10. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2005:11-15), keunggulan *balanced scorecard* memiliki empat karakteristik: komprehensif, seimbang, dan koheren, serta terukur. Berikut adalah penjelasan dari keempat karakteristik tersebut:

- a. Komprehensif

Komprehensif *Balanced scorecard* memperluas tiga perspektif lain yang dicakup oleh perencanaan strategis, yaitu pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sebelumnya, perencanaan strategis hanya mempertimbangkan aspek finansial. Manfaat termasuk kemampuan bisnis untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan janji kinerja keuangan

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



yang beragam dan berkelanjutan ketika perencanaan strategis didekati dari perspektif non-keuangan. Untuk mencapai misi dan visi perusahaan, strategi yang ditetapkan pada setiap perspektif memperluas cakupan bisnis. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks, respon yang tepat perusahaan adalah kelengkapan tujuan strategis tersebut.

b. Koheren

Perencanaan strategis yang koheren dimungkinkan oleh *balanced scorecard*, yang mengharuskan karyawan untuk membangun hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis. Dari perspektif non-keuangan, setiap tujuan strategis harus memiliki hubungan langsung atau tidak langsung dengan tujuan keuangan. Dari berbagai perspektif, koherensi antara strategi dan tujuan akan mampu mendongkrak kinerja keuangan yang sangat penting bagi bisnis yang beroperasi atau memasuki lingkungan bisnis yang bergejolak.

c. Seimbang

Seimbang Untuk mencapai kinerja keuangan jangka panjang, keseimbangan tujuan sistem perencanaan strategis sangat penting.

d. Terukur

Dapat diukur Kemampuan terukur sistem perencanaan strategis memastikan bahwa semua tujuan strategis sistem akan tercapai. *Balanced scorecard* mengukur tujuan strategis yang sulit diukur.

Sedangkan, Menurut (Rangkuti, 2012: 94) beberapa keunggulan utama sistem *Balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategi antara lain:

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (1) Membuat karyawan berpikir secara strategis dan bertindak secara strategis. Karyawan harus mengambil langkah modal strategis jangka panjang yang signifikan untuk meningkatkan kinerja keuangan bisnis. Sistem ini juga mengharuskan karyawan mencari inisiatif strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (2) Buat jadwal kerja yang ekstensif. Keempat perspektif sistem *Balanced Scorecard* digunakan untuk menciptakan tujuan strategis. Aspek keuangan harus memulai tiga perspektif non-keuangan.
- (3) Membuat rencana bisnis yang komprehensif. Sistem *balance scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi:
 - (a) Integrasi antara program visi dan misi perusahaan dan
 - (b) Integrasi antara program dan rencana meningkatkan laba bersih.
- (4) Mengingat manfaat *Balanced Scorecard*, semakin banyak bisnis yang mulai menggunakannya sebagai dasar untuk mengukur kinerja perusahaannya. Akibatnya, permintaan akan ahli yang mahir dalam pendekatan ini meningkat.

Menurut Suci R.M Koesomowidjojo (2017:35) menyatakan bahwa, *balanced scorecard* memiliki banyak keunggulan dibandingkan sistem strategi manajemen tradisional. Misalnya, hanya akan mengukur kinerja organisasi dari sektor keuangan dan akan menekankan pengukuran kinerja pada hal-hal yang berwujud. Untuk memenuhi kebutuhan organisasi, *balanced scorecard* akan mengukur kinerja secara komprehensif dengan mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. dan rencana strategis yang komprehensif, koheren,

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



berimbang, dan terukur dapat dibuat dengan menggunakan *balanced scorecard*.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

11. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180), *balanced scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan memiliki beberapa kekurangan, sebagai berikut:

- a. Korelasi yang rendah antara hasil dan tindakan yang diambil dari perspektif non keuangan.

Dari sudut pandang non-keuangan, tidak ada jaminan bahwa target akan menghasilkan keuntungan di masa depan. Asumsi bahwa laba masa depan mengikuti atau terkait dengan pencapaian tujuan non-keuangan mungkin merupakan kelemahan terbesar dalam *Balanced Scorecard*.

- (1) Fiksasi Hasil Keuangan (*fixation on Financial Results*) Manajer paling bertanggung jawab atas kinerja sistem keuangan. Karena itu, manajer lebih memperhatikan aspek keuangan daripada aspek lainnya. Terpaku pada hasil keuangan
- (2) Tidak ada mekanisme untuk perbaikan atau peningkatan. Banyak bisnis ingin meningkatkan tujuan mereka, tetapi mereka tidak memiliki alat untuk melakukannya. Salah satu kelemahan *Balanced Scorecard* adalah ini. Bahkan jika tujuan baru itu sangat bagus, perbaikan tidak mungkin terjadi tanpa rencana untuk itu.
- (3) Ukuran tidak diperbarui (ukuran tidak terkini) Banyak bisnis tidak memiliki metode formal untuk memperbarui ukuran untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mencerminkan pergeseran strategi. Akibatnya, perubahan terus menggunakan langkah-langkah berbasis strategis sebelumnya.

- (4) Mengukur terlalu banyak (kelebihan pengukuran) Tidak ada jawaban untuk pertanyaan tentang seberapa penting sejumlah pengukuran yang dapat diukur secara bersamaan oleh seorang manajer tanpa menjadi terganggu. Manajer akan mengabaikan ukuran kesuksesan yang krusial jika tidak cukup. Manajer berisiko kehilangan fokus dan berusaha menyelesaikan terlalu banyak tugas secara bersamaan jika terlalu banyak.
- (5) Kesulitan menetapkan *trade-off* (kesulitan menstabilkan *trade-off*) Dalam beberapa laporan, ukuran non-finansial dan finansial digabungkan dengan bobot yang ditetapkan untuk masing-masing. Namun, *Balanced Scorecard* tidak memiliki bobot yang jelas untuk setiap metrik. Menjadi sangat menantang untuk menggabungkan aspek non-finansial dan finansial tanpa bobot ini.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

12. *Balanced Scorecard* Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik

Menurut Drs Mulyadi, M.Sc., Ak (2019:57), Sistem manajemen strategis terdiri dari enam tingkatan utama, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategis, pemrograman, penganggaran, implementasi dan pemantauan. Di antara keenam fase tersebut, fase kedua yaitu perencanaan strategis merupakan fase yang menentukan untuk mewujudkan visi perusahaan. Tahap perencanaan strategis menentukan cakupan program yang dibuat selama tahap pengembangan program. Selain itu, perencanaan strategis merupakan mata rantai yang menghubungkan misi, visi, tujuan, dan strategi yang dibuat pada tahap persiapan strategis dengan program yang dibuat pada tahap pemrograman.



Jika tujuan strategis yang dipilih dalam tahap perencanaan strategis hanya diselaraskan dengan perspektif keuangan, maka program hanya memuat langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan yang sempit tersebut. Namun, jika sasaran strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis mencakup perspektif yang luas (ekonomi, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan), program tersebut memuat langkah-langkah strategis yang komprehensif sehingga cukup untuk menangani lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memperluas tujuan strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis melalui empat perspektif, yaitu Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *balanced scorecard* memungkinkan terciptanya tujuan strategis dan inisiatif strategis yang komprehensif dalam tahap perencanaan strategis, sehingga rencana strategis yang dihasilkan dapat digunakan dalam lingkungan bisnis yang kompleks. Rencana strategis yang komprehensif ini kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai program selama fase pemrograman, sehingga program yang dihasilkan juga komprehensif. Program-program yang berbeda tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam kegiatan tahunan yang berbeda dengan anggarannya dalam fase anggaran, dimana fase-fase yang dipilih dalam anggaran memiliki benang merah yang menghubungkan antara program, inisiatif strategis, tujuan strategis, strategi, misi dan visi. Manajemen strategis diterapkan dan digunakan secara sistematis. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* disebut sebagai Sistem Manajemen Strategis Berbasis *Balanced Scorecard*. Dalam sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard*, setiap tahapan manajemen strategis dilaksanakan secara sistematis, yang terdiri dari sistem

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perumusan strategi, sistem perencanaan strategis, sistem pemrograman, sistem anggaran, sistem implementasi, dan sistem pemantauan. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* digunakan dalam sistem perencanaan strategis, sehingga tujuan strategis yang dihasilkan memiliki karakteristik sebagai berikut: komprehensif, konsisten, terukur dan berimbang. *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai kerangka acuan sistem perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sistem perencanaan program, sistem anggaran, sistem pelaksanaan dan sistem manajemen.

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Pembahasan ini dilakukan peneliti dengan merujuk pada penelitian sebelumnya, Berikut merupakan beberapa hasil penelitian mengenai *balanced scorecard* yang telah dilakukan terdahulu:

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Suci Hijrah Dini	Analisis Penilaian Kinerja PT Pelabuhan Indonesia IV (PERSERO) Cabang Makassar dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.
2.	Eka Mustika Anggraini, Johny Subarkah, Muhammad Hasan Ma'ruf	<i>Performance Measurement Analysis with Balance Scorecard Method on SDIT Nurul Akbar Klaten</i>	Kuantitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. proses bisnis internal berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan. Serta, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perusahaan.
3.	Nidya Vitriana, Hany Marliani Gafarar, Ningrum Putri Herinda	Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi kasus pada CV Greensmothie Factory)	Kuantitatif	Aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja CV Greensmothie Factory
4.	Eka Agustin, Bambang Tri Cahyono	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan kinerja Pemasaran pada PT Nippon	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan hasil uji hipotesis 1, 2, 3, dan 4 terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan,

Hak Cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



		Indosari Corpindo TBK		Pespektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Akuntabilitas Keuangan, Pespektif Kepuasan Pelanggan.
5.	Andriyana, Bambang Tri Cahyono	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran pada PT Tempo Scan Pacific TBK	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 31%, proses bisnis internal sebesar 38 %, akuntabilitas keuangan sebesar 38 %, kepuasan pelanggan 52 % serta secara simultan 65 % terhadap kinerja pemasaran.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen

Perspektif keuangan merupakan salah satu perspektif dalam *balanced scorecard* yang dapat dijadikan alat ukur dalam mengukur kinerja manajemen dalam hal keuangan. Pengukuran kinerja manajemen berdasarkan keuangan menunjukkan perencanaan, serta implementasi dalam strategi perusahaan. Tujuan keuangan yaitu sebagai fokus serta untuk mencapai tujuan yang strategis untuk mendapatkan profitabilitas. Profitabilitas dilakukan dengan mengurangi biaya, dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Menurut Norton dan Kaplan (1996) *balanced scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis. Dengan demikian, pengukuran perspektif keuangan sebagai tolak ukur dalam mengetahui profitabilitas perusahaan. Dalam mengukur perspektif keuangan dapat dilakukan melalui analisis rasio keuangan, serta melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan perusahaan untuk dapat dilakukan pengukuran

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



secara langsung. Hasil penelitian Suci Hijrah Dini (2019) yaitu perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

2. Pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen

Perspektif pelanggan berkaitan erat dengan pelayanan perusahaan kepada pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan harus memberikan kepuasan atas pelayanan yang diberikan. Kepuasan pelanggan dilakukan untuk menciptakan hubungan perusahaan dengan pelanggan menjadi harmonis, dengan adanya keharmonisan antara perusahaan dengan pelanggan, maka akan menciptakan pembelian ulang yang dilakukan pelanggan, sehingga menimbulkan loyalitas pelanggan, dan rekomendasi yang akan dilakukan pelanggan kepada perusahaan dari mulut ke mulut. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 2000:55). Hasil penelitian Suci Hijrah Dini (2019) yaitu perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

3. Pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja manajemen

Pada perspektif bisnis internal merupakan perspektif yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan, yang hal tersebut juga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



melakukan dengan baik karena proses bisnis internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Dalam perspektif bisnis internal, prosesnya dilakukan dengan mengukur efektivitas, serta efisiensi perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa, dengan demikian pengukuran perspektif bisnis internal dilakukan untuk mengukur seberapa besar sinergi dalam setiap unit kerja. Berdasarkan hasil penelitian Hasil penelitian Suci Hijrah Dini (2019) yaitu perspektif bisnsi internal berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

4. Pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja manajemen

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan untuk mendorong pembelajaran, serta pertumbuhan dalam suatu perusahaan, tujuannya yaitu menyediakan infrastruktur agar dapat mencapai tujuan 3 perspektif *balanced scorecard* lainnya, sehingga menciptakan hasil yang baik dalam mendorong perusahaan menjadi perusahaan *learning organization* dan mendorong pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat membantu menyediakan ekosistem agar tercapainya sudut pandang perusahaan. Maka, dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjelaskan mengenai kemampuan perusahaan yang harus dilalui untuk mencapai proses internal yang lebih unggul dalam menghasilkan pandangan yang baik bagi pelanggan dan pemegang saham. Menurut pendapat Kaplan dan Norton (2000), Kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesetaraan (motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan) adalah tiga aspek yang harus dipertimbangkan dari perspektif

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pembelajaran dan pengembangan. Berdasarkan hasil penelitian Hasil penelitian Suci Hijrah Dini (2019) yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

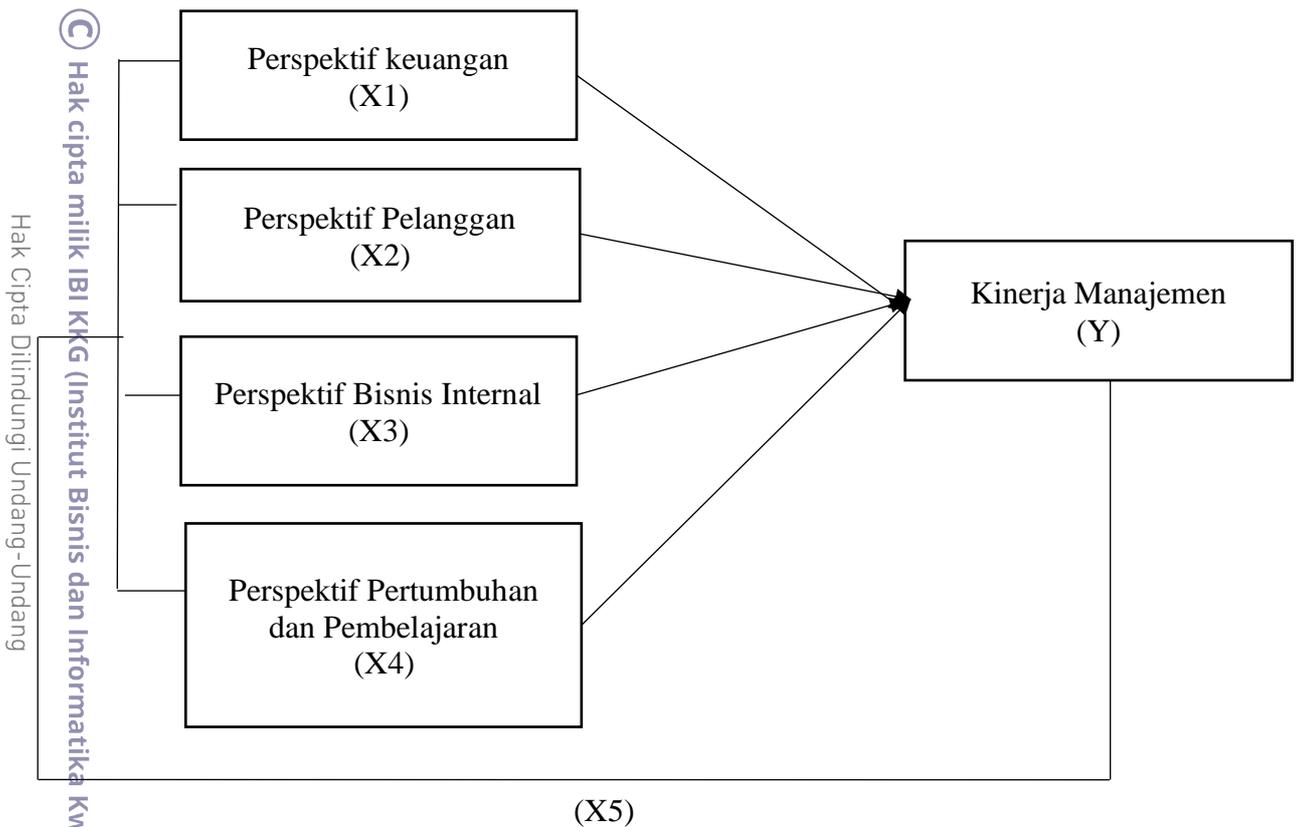
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajemen secara Bersama-sama.

Dalam kinerja manajemen, mencakup berbagai macam perspektif menurut balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam melakukan kinerja manajemen, perusahaan perlu mengetahui apakah perspektif tersebut memiliki pengaruh secara bersama-sama, hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui bahwa perspektif tersebut memiliki visi misi yang sejalan dengan visi misi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, Johny Subarkah (2021), hasil penelitiannya menjelaskan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

- H1: Perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.
- H2: Perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.
- H3: Perspektif bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.
- H4: Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

H5: Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

