

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1. *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial (Gunawan, 2015). Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Pada awal tahun 2000 *balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personel (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan.

Balanced scorecard memberi kerangka yang jelas bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. Penggunaan teknologi informasi telah mendukung penerapan *balanced scorecard* untuk dikomunikasikan ke seluruh personel, sehingga dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik perusahaan yang telah ditetapkan.

(Sipayung, 2009), *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal,

dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. (Surya, 2014) *balanced scorecard* adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi.

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 22)

2.1.1.1 Perspektif Finansial

Perspektif finansial yaitu bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham. Dalam *balanced scorecard*, ukuran finansial memiliki dimensi yang sangat penting. Perspektif keuangan menunjukkan tujuan jangka panjang perusahaan dalam memberikan nilai bagi para pemegang saham terhadap peningkatan profitabilitas dan tujuan keuangan lainnya, yaitu: pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan *balanced scorecard* membantu tercapainya tujuan yang penting ini. *Balanced scorecard* dapat membuat tujuan finansial menjadi eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup yang berbeda. Semua

balanced scorecard yang dikenal menggunakan tujuan finansial tradisional yang berhubungan dengan peningkatan profitabilitas, pengembalian aktiva dan pendapatan. Ini membuktikan adanya dua hubungan yang kuat antara *balanced scorecard* dengan tujuan unit bisnis yang ditetapkan sebelumnya, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 53) Dalam perspektif finansial, *balanced scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya untuk mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Faktor pendorong dalam perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis. Kami mengajukan skema klasifikasi yang dapat dipakai setiap unit bisnis dalam memilih tujuan finansial yang berkaitan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktifitas dan penghematan biaya, pemanfaatan aktiva, dan manajemen risiko, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 53).

Disisi lain, tujuan keuangan berkaitan dengan maksimalisasi arus masuk moneter dari investasi yang ada. Perlu diketahui, itu hanya ukuran keuangan yang tidak bisa untuk menuntun kinerja dan penciptaan nilai, karena mereka bergantung dari ukuran non-finansial untuk mengamankan hasil akhir. Kunci indikator dari kinerja keuangan mencakup dan tidak terbatas pada: *growth, profit margin, and return on investments, added economic value, and market share value*.

2.1.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan (*customer*), yaitu bagaimana perusahaan dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer* .(Radithya & Tin, 2011), perspektif pelanggan adalah perspektif berorientasi eksternal yang kedua yang memberi perhatian kepada *customer* suatu organisasi (perusahaan), yang sangat menentukan faktor dari kesuksesan finansial dan pendapatan dari hasil pembelian produk dan jasa. Pertanyaannya adalah ”*How do our customers perceive us in term of products, services, relationships, and value-added?*”. Perusahaan harus mencari cara terbaik agar pelanggan bisa menerima produk dan jasa perusahaan, membangun hubungan yang baik sehingga bisa memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

(Yuniasari, Retnani, Kunci, & Kinerja, 2016), Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan oleh konsumen. Pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu: 1) Tingkat Kepuasan Pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. 2) Meningkatkan Komunikasi, mengukur seberapa banyak pelanggan yang ingin memberikan saran maupun komentar terhadap pelayanan dan produk perusahaan. 3) Meyakinkan Pelanggan tentang Kualitas Produk, mengukur seberapa banyak keluhan pelanggan akan kualitas

produk yang diberikan oleh perusahaan untuk lebih meningkatkannya lagi. 4) Meningkatkan budaya *marketing*, mengukur seberapa jauh budaya *marketing* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dalam menjalankan kinerja perusahaan.

Pada saat merumuskan perspektif pelanggan, para manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang segmen pelanggan dan segmen bisnis sasaran, dan memilih serangkaian pengukuran hasil utama pangsa, retensi, akuisisi, kepuasan dan profitabilitas untuk segmen sasaran tersebut. Ukuran hasil ini memberikan sasaran bagi berbagai proses sasaran pemasaran, operasional dan logistik, serta pengembangan produk dan jasa. Tetapi ukuran ini memiliki beberapa kelemahan yang sama dengan ukuran finansial tradisional. Ukuran itu ukuran “*lagging*” para pekerja akan tahu seberapa baik kinerja mereka dalam hal kepuasan dan retensi pelanggan sampai sudah terlalu lambat mengubah kinerja yang dihasilkan. Ukuran tersebut juga tidak mengkomunikasikan apa yang harus dikerjakan oleh para pekerja dalam kegiatan sehari-hari untuk mencapai hasil yang diinginkan, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 73)

2.1.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, yaitu proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus perusahaan lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan *customer*. Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang

saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional memutuskan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 99).

(Radithya & Tin, 2011), ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*, sebaliknya pada pendekatan *balanced scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers and financial objectives*. Penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada tiga tahapan proses bisnis perusahaan, yaitu:

1. *Innovation*

Proses inovasi dimulai dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan tersebut dan kemudian indentifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long wave of value* yang terdiri dari indentifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi pelanggan dan menyajikan

applied research untuk mengeksploitasikan teknologi bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa baru ke pasar.

2. *Operation*

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada langganan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada.

3. *Postsale service.*

Postsale service yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit serta proses *collection and invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran *cost*, *quality* dan *cycle time* untuk tagihannya yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan.

Perkembangan yang baru adalah dengan mengikutsertakan proses inovasi sebagai suatu komponen vital perspektif proses bisnis internal. Proses inovasi menjelaskan, Pertama-tama, pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar baru, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 99).

2.1.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan. (Yuniasari et al., 2016), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan ketiga perspektif yang lain. Intinya, perspektif ini adalah landasan di mana seluruh rumah *balanced Scorecard* dibangun. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

(Radithya & Tin, 2011), *balance scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis intern mengidentifikasikan dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif *balance scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Balance scorecard tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus

melakukan investasi di dalam infrastruktur perusahaan itu sendiri yang terdiri dari orang, sistem dan prosedur. Umumnya organisasi perusahaan di lapangan menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk mengaplikasikan struktur organisasi desentralisasi berikut jenis kepemimpinannya dan ini akan berlanjut terus di kemudian hari. Sistem desentralisasi ini dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut para pelaku ekonom dapat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, meskipun manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi visi strateginya dan mengeleminir *conflik of interest* yang mengarah pada keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Dalam persaingan yang global, perbaikan yang berkesinambungan atas produk, proses yang ada dan kemampuan menciptakan produk baru perlu dilakukan perusahaan. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan *learning* akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, memberikan nilai lebih bagi customers dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi ke dalam pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan *revenues* dan *margin*, *growth* dan selanjutnya akan meningkatkan *value* bagi pemegang saham. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

1. *Employee capabilities*

Saat ini telah banyak perusahaan-perusahaan dalam pekejaan-pekerjaan rutin dan pemrosesan transaksi telah dilakukan secara otomatis (*compute-controlled*), sehingga untuk menilai kontribusi karyawan menjadi relatif lebih sulit, namun hal

- hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan *customers satisfaction* timbul dari *front time employee*.

2. *Information system capabilities*

Motivasi dan *skills* karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customers satisfaction* dan *internal-business-process*, disamping itu informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai *customers*, *internal processes* dan *financial* mutlak diperlukan.

3. *Motivation, empowerment and alignment*

Skill karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka *skill* dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukuran.

2.1.2. Pelayanan Pelanggan

Pelayanan pelanggan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi dalam penerapan *balanced scorecard*. Keunggulan dalam layanan pelanggan yang menentukan bahwa bagi perusahaan untuk mencapai penerapan *balanced scorecard* yang efektif di bawah variabel ini, mereka harus fokus pada penggunaan strategi yang berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Hal ini mengingatkan fakta bahwa pelanggan suatu organisasi dapat bersifat internal (karyawan) dan eksternal (klien dan pemangku kepentingan dari organisasi). Survei menginterogasi faktor-faktor yang menyentuh pada layanan prima kepada pelanggan di bawah perspektif ini

Model kualitas layanan perbankan yang populer dan hingga kini banyak dijadikan acuan dalam riset pemasaran adalah model *servqual* (*service quality*). Dalam model *servqual*, Parasuraman, V., A. Zeithaml and L. L. Berry (1985) mendefinisikan kualitas layanan sebagai penilaian atau sikap global yang berkenaan dengan superioritas suatu layanan sedangkan kepuasan nasabah adalah respon dari penilaian tersebut. Kualitas layanan harus dimulai dari kebutuhan nasabah dan berakhir pada persepsi nasabah. Semua pihak yang membeli dan mengkonsumsi jasa perbankan akan memberikan.

Kepuasan Pelanggan tidak akan pernah berhenti pada satu titik, bergerak dinamis mengikuti tingkat kualitas produk dan layanannya dengan harapan-harapan yang berkembang di benak konsumen. Harapan pembeli dipengaruhi oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasehat teman dan kolega, serta janji dan informasi pemasar dan pesaingnya. Crosby and Stephens (1987) mengemukakan konseptual dari kepuasan konsumen secara keseluruhan terhadap jasa (*service*) terdiri atas tiga hal penting, termasuk kepuasan terhadap: (1) *contact person*; (2) *the core service*, and (3) *the organization*. Kotler (2000); Zeitham, Berry, dan Parasuraman (1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah ia membandingkan antara kinerja yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Arti nasabah pada lembaga perbankan sangat penting. Nasabah itu ibarat nafas yang sangat berpengaruh terhadap kelanjutan suatu bank. Oleh karena itu bank harus dapat menarik nasabah sebanyak-banyaknya agar dana yang terkumpul dari

nasabah tersebut dapat diputar oleh bank yang nantinya disalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan bank.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, nasabah adalah pihak yang menggunakan jasa bank syariah dan atau Unit Usaha Syariah. Nasabah penyimpan adalah nasabah yang menempatkan dananya di Bank Syariah dan atau Unit Usaha Syariah dalam bentuk simpanan berdasarkan akad antara bank syariah atau Unit Usaha Syariah dan nasabah yang bersangkutan. Nasabah investor adalah nasabah yang menempatkan dananya di Bank Syariah dan atau Unit Usaha Syariah dalam bentuk investasi berdasarkan akad antara Bank Syariah dan atau Unit Usaha Syariah dan nasabah yang bersangkutan. Nasabah penerima fasilitas adalah nasabah yang memperoleh fasilitas dana atau yang dipersamakan dengan itu, berdasarkan prinsip syariah.

Persepsi konsumen terhadap nilai atas kualitas yang ditawarkan relatif lebih tinggi dari pesaing akan mempengaruhi tingkat loyalitas konsumen, semakin tinggi persepsi nilai yang dirasakan oleh pelanggan, maka semakin besar kemungkinan terjadinya hubungan (transaksi). Dan hubungan yang diinginkan adalah hubungan yang bersifat jangka panjang, sebab usaha dan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan diyakini akan jauh lebih besar apabila harus menarik pelanggan baru atau pelanggan yang sudah meninggalkan perusahaan, dari pada mempertahankannya. Bagi pelanggan, kinerja produk yang dirasakan sama atau lebih besar dari yang diharapkan, yang dianggap bernilai dan dapat memberikan kepuasan.

Nilai atribut adalah karakteristik-karakteristik produk yang ada dibenak dan dijelaskan oleh pelanggan. Nilai konsekuensi adalah penilaian subjektif pelanggan sebagai konsekuensi dari penggunaan atau pemanfaatan produk. Model konseptual terhadap variable Nilai, tidak hanya mengacu pada dimensi nilai pelayanan, tetapi studi ini mencoba untuk mengembangkannya tidak hanya terhadap nilai (kualitas) pelayanan jasa tetapi juga termasuk unsur-unsur lainnya dari pemasaran dan jasa, yaitu unsur Harga (*Price*), Produk (jasa), Promosi, Orang (*people*), dan Pelayanan penjualan.

Penilaian yang berbeda-beda terhadap kualitas Layanan. Hal ini disebabkan karena layanan perbankan mempunyai karakteristik *variability*, sehingga kinerja yang dihasilkannya acapkali tidak konsisten. Untuk itu nasabah menggunakan isyarat intrinsik (*output* dari penyampaian jasa) dan isyarat ekstrinsik (unsur pelengkap jasa) sebagai acuan dalam mengevaluasi kualitas layanan. (Supranto, 2011, p. 226) menyatakan bahwa Kualitas Layanan adalah sebuah kata yang dibagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. (Tjiptono & Chandra Gregorius, 2011, p. 74) dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan, produk yang ditawarkan organisasi harus berkualitas. (Ariani, 2009, p. 205) menyatakan kualitas pelayanan merupakan atribut global perusahaan dan merupakan pertimbangan pelanggan terhadap keberhasilan atau superioritas perusahaan secara menyeluruh.

2.1.3. Partisipasi Karyawan

Karyawan selalu menjadi pusat perhatian organisasi dalam setiap *industry*. Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan

kemampuan karyawan. Tanpa asset perusahaan tentunya mengalami kegagalan. Beberapa pertanyaan dasar yang sering timbul adalah bagaimana bisnis dikelola, Bagaimana mereka mengurus karyawan dan membantu pelanggan mereka dalam mengatur kompetisi inti yang mengatur organisasi selain dari pada pesaingnya? Pertanyaan-pertanyaan tersebut penting diutarakan sebagai upaya untuk melaraskan kekuatan perusahaan secara internal maupun eksternal. (Tampubolon, 2016)

Kerangka teoritis yang unik untuk keterlibatan kerja tidak ada. Sebaliknya, sejumlah perspektif teoritis telah diusulkan bahwa masing-masing menekankan aspek yang berbeda, tetapi itu tidak dapat diintegrasikan ke dalam satu model konseptual yang menyeluruh. Namun, mengingat banyak model partisipasi karyawan teoritis, studi ini akan mengadopsi Teori Pertukaran Sosial (SET).

Hubungan antara keterlibatan dan perilaku kewarganegaraan serta bahwa antara keterlibatan dan *turnover* niat dimoderasi oleh dukungan organisasi yang dirasakan dan oleh hubungan dengan supervisor. Lebih khususnya lagi, ketika karyawan yang terlibat merasa didukung oleh organisasi mereka dan ketika mereka memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka, mereka menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang lebih dan kurang memiliki niat untuk berhenti.

(Edwin & Wetter, 2008, p. 120) dalam studi mereka untuk implementasi BSC di perusahaan Belanda, mengacu pada kesadaran dan konsensus staf untuk BSC. Mereka percaya bahwa meningkatkan kesadaran personil tentang proses implementasi BSC meningkatkan peluang keberhasilannya. (Oluoch, 2014)

menyoroti itu; Partisipasi bawahan sangat rumit dalam meningkatkan aspek administrasi bakat organisasi. Ini berasal dari ide-ide seperti pemenuhan kerja, tugas perwakilan dan perilaku kewarganegaraan yang otoritatif. Sebagaimana diperlukan, jika para wakil tidak dihadiri dengan cara yang sesuai, mereka mungkin lalai untuk berhubungan dengan pekerjaan karena kesalahan semacam itu. Hal ini dibayangkan sebagai koneksi optimis dan keinginan untuk menerapkan sinergi untuk pencapaian asosiasi, merasa senang dengan menjadi individu dari asosiasi itu dan mengakui dirinya dengan itu dan secara proaktif mencari peluang untuk berkontribusi terhadap cita-cita seseorang dan melakukan upaya untuk menyelesaikan kontrak bisnis (Solomon & Sridevi, 2016) *The Gallup Organization* menghasut pemeriksaan terhadap bawahan yang bekerja di organisasi tertentu pada tahun 2010. Temuan eksplorasi menunjukkan bahwa partisipasi pekerja yang terhubung dengan perwakilan lebih menguntungkan, produktif, klien terlibat, lebih aman, dan setia kepada asosiasi.

(Sinisammal, Belt, Harkonen, Mottonen, & Vayrynen, 2012), mempelajari pada pengukuran kinerja yang sukses di UKM melalui partisipasi personil dan menemukan bahwa partisipasi karyawan sering diabaikan dalam implementasi BSC. (Madah, Ahmad, & Sultan, 2013) melakukan studi tentang membangun dan menerapkan model *balance scorecard* di sebuah universitas menyimpulkan bahwa karyawan merupakan komponen yang paling penting dalam perusahaan. Untuk alasan ini, partisipasi dan kontribusi mereka pada proses perencanaan dan pelaksanaan harus dijamin melalui motivasi, penghargaan dan promosi, lingkungan kerja yang sehat dan aman serta gaji yang layak. (Gahderi, Saeednia &

Doost, 2011) melakukan studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC di Sektor Kereta Api di Iran menemukan bahwa semua manajemen puncak, staf dan faktor organisasi sangat efektif dalam keberhasilan penerapan BSC. Namun, analisis regresi multi-variabel menemukan bahwa variabel staf tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, untuk keberhasilan penerapan BSC, jika manajemen dan faktor organisasi dianggap benar, indeks yang terkait dengan staf juga akan meningkat secara otomatis.

(Shahin, 2011) mencirikan strategi sebagai situasi yang berkontribusi terhadap pembangunan dan realisasi baik variabel ekologi internal maupun eksternal yang membentuk substansi dan prosedur metodologi. Penelitian sebelumnya telah menemukan hasil yang optimis sehubungan dengan keterlibatan pekerja dan hasil eksekusi otoritatif: produktivitas, retensi karyawan, loyalitas pelanggan, profitabilitas dan keamanan.

2.1.4. Sumber Daya Keuangan

Yang dimaksud dengan sumber daya keuangan adalah usaha bank dalam menghimpun dana untuk membiayai operasinya. Hal ini sesuai dengan fungsinya bahwa bank adalah lembaga keuangan di mana kegiatan sehari-hari adalah dalam bidang jual beli uang. Tentu saja sebelum menjual uang (memberikan pinjaman) bank harus lebih dulu (menghimpun dana) sehingga dari selisih bunga tersebutlah untuk memperoleh keuntungan.

Dana untuk membiayai operasinya dapat diperoleh dari berbagai sumber. Perolehan dana ini tergantung bank itu sendiri apakah secara pinjaman (titipan)

dari masyarakat atau dari lembaga lainnya. Di samping itu, untuk membiayai operasinya dana dapat pula diperoleh dengan modal sendiri, yaitu dengan mengeluarkan atau menjual saham. Perolehan dana disesuaikan pula dengan tujuan dari penggunaan dana tersebut.

Jika tujuannya untuk kegiatan sehari-hari jelas berbeda sumbernya, dengan bank yang hendak melakukan investasi baru atau untuk perluasan suatu usaha. Jadi tergantung daripada tujuan dana tersebut digunakan untuk apa.

Adapun sumber-sumber dana bank tersebut adalah sebagai berikut.

1. Dana yang bersumber dari bank itu sendiri

Sumber dana ini merupakan sumber dana dari modal sendiri. Modal sendiri maksudnya adalah modal setoran dari para pemegang sahamnya. Apabila saham yang terdapat dalam portofolio belum habis terjual, sedangkan kebutuhan dana masih perlu, maka pencariannya dapat dilakukan dengan menjual saham kepada pemegang saham lama. Akan tetapi, jika tujuan perusahaan untuk melakukan ekspansi, maka perusahaan dapat mengeluarkan saham baru dan menjual saham baru tersebut di pasar modal. Di samping itu, pihak perbankan dapat pula menggunakan cadangan-cadangan laba yang belum digunakan.

Secara garis besar dapat disimpulkan pencairan dana sendiri terdiri dari:

- a. Setoran modal dari pemegang saham
- b. Cadangan-cadangan bank, maksudnya adalah cadangan-cadangan laba pada tahun lalu yang tidak dibagi kepada para pemegang sahamnya. Cadangan ini sengaja disediakan untuk mengantisipasi laba tahun yang akan datang.

- c. Laba bank yang belum dibagi, merupakan laba yang memang belum dibagikan pada tahun yang bersangkutan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk sementara waktu.

2. Dana dari yang berasal dari masyarakat luas

Sumber dana ini merupakan sumber dana terpenting bagi kegiatan operasi bank dan merupakan ukuran keberhasilan bank jika mampu membiayai operasinya dari sumber dana ini. Pencarian mampu membiayai operasinya dari sumber ini relatif paling mudah jika dibandingkan dengan sumber lainnya dan pencarian dana dari sumber dana ini paling dominan, asal dapat memberikan bunga dan fasilitas menarik lainnya. Untuk menarik dana dari sumber ini tidak terlalu sulit, akan tetapi, pencairan sumber dana dari sumber ini relatif lebih mahal jika dibandingkan dari dana sendiri. Adapaun sumber dana dari masyarakat luas dapat dilakukan dalam bentuk:

- a. Simpanan giro
- b. Simpanan tabungan
- c. Simpanan deposito

3. Dana yang bersumber dari lembaga lainnya

Sumber dana yang ketiga ini merupakan tambahan jika bank mengalami kesulitan dalam pencarian sumber dana pertama dan kedua diatas. Pencarian sumber dana ini relatif lebih mahal dan sifatnya hanya sementara waktu saja. Kemudian dana yang diperoleh dari sumber ini digunakan untuk membiayai atau membayar transaksi-transaksi tertentu. Perolehan dana dari sumber ini antara lain dapat diperoleh dari:

- a. Kredit likuiditas dari bank Indonesia, merupakan kredit yang diberikan bank Indonesia kepada bank-bank yang mengalami kesulitan likuiditasnya. Kredit likuiditas ini juga diberikan kepada pembiayaan sektor-sektor tertentu.
- b. Pinjaman anatarbank (*call money*) biasanya pinjaman ini diberikan kepada bank-bank yang mengalami kalah kliring di dalam lembaga kliring. Pinjaman bersifat jangka pendek dengan bunga yang relatif tinggi.
- c. Pinjaman dari bank-bank luar negeri, merupakan pinjaman yang diperoleh oleh perbankan dari pihak luar negeri
- d. Surat Berharga Pasar Uang (SBPU). Dalam hal ini pihak perbankan menerbitkan SBPU kemudian diperjualbelikan kepada pihak yang berminat, baik perusahaan keuangan maupun non keuangan.

Tahap pemograman bersifat kuantitatif, baik kuantitatif keuangan maupun nonkeuangan. Dalam tahap pembuatan program, kebutuhan sumber daya atau investasi yang diperlukan melaksanakan masing-masing program yang sudah diperhitungkan. Tahap pembuatan program terkait dengan perencanaan keuangan jangka panjang, yaitu lebih dari satu tahun. Sementara penganggaran merupakan perencanaan keuangan jangka pendek, yaitu satu tahun. Hubungan antara tahap pemograman akan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan anggaran tahunan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan dalam penerapan *balanced scorecard* banyak dilakukan tidak hanya pada bank, tetapi juga dilakukan pada bidang lainnya seperti yang dilakukan oleh (Misawo, 2016)

yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *balanced scorecard* pada sektor asuransi di Kenya. Dari penelitian tersebut dapat kita lihat bahwa hasil pengukuran untuk budaya organisasi terdapat hubungan signifikan positif antara budaya organisasi dan jenis pertumbuhan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh organisasi, hasil dari keterlibatan manajemen terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, dan partisipasi karyawan juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*.

(Alamsjah, 2011) melakukan penelitian dengan judul faktor-faktor kunci kesuksesan dalam penerapan strategi, variabel independennya terdiri dari pengetahuan manajemen yang terdapat hubungan signifikan positif dalam penerapan pelaksanaan kesuksesan strategi, perubahan pengelolaan juga memiliki hubungan signifikan positif dalam penerapan pelaksanaan kesuksesan, dan variabel terakhir struktur organisasi, struktur organisasi yang memungkinkan manajer tingkat menengah (*supervisor*) untuk membuat keputusan cepat memiliki hubungan positif yang signifikan dalam penerapan pelaksanaan kesuksesan strategi.

Sudirman (2012) melakukan penelitian dengan judul penerapan *balanced scorecard* studi kasus pada pendidikan tinggi manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel kejelasan strategi tingkat pemahaman manajer tingkat menengah (*supervisor*) tentang strategi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi, dan kinerja manajemen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (tanyi, 2011) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi manfaat dari *balanced scorecard*, memiliki 2 variabel, variabel pertama faktor keorganisasian dan faktor yang kedua karakteristik individu manajer, dari kedua variabel terdapat hubungan signifikan positif terhadap penerapan *balanced scorecard*.

Penelitian (Rababah & Bataineh, 2016), dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*, memperlihatkan bahwa pengukuran untuk hasil orientasi terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, hasil kelompok orientasi terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, hasil dari inovasi terdapat hubungan signifikan positif dan *attention to detail* juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*.

(Gitonga & Nyambegera, 2015), dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *balanced scorecard* dalam lembaga-lembaga publik di Kenya, memperlihatkan bahwa pengukuran untuk karakteristik sampel, pelayanan pelanggan, serta juga pembelajaran dan pertumbuhan ikhtisar terdapat hubungan signifikan positif dalam pengukuran *balanced scorecard*, namun tidak terdapat hubungan signifikan pada variabel ketersediaan sumber daya keuangan.

(Rui & hongfei, 2016), melakukan penelitian dengan judul faktor-faktor determinan yang mempengaruhi penggunaan *balanced scorecard* di China. hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kemudahan dalam penggunaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kegunaan yang dikenali, persepsi kegunaan dan

persepsi kemudahan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap implementasi *balanced scorecard* .

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Adhiambo, 2014) dengan judul *balanced scorecard* dan pelaksanaan: studi kasus bank koorpeasi di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *balanced scorecard*.

2.3. kerangka Berpikir

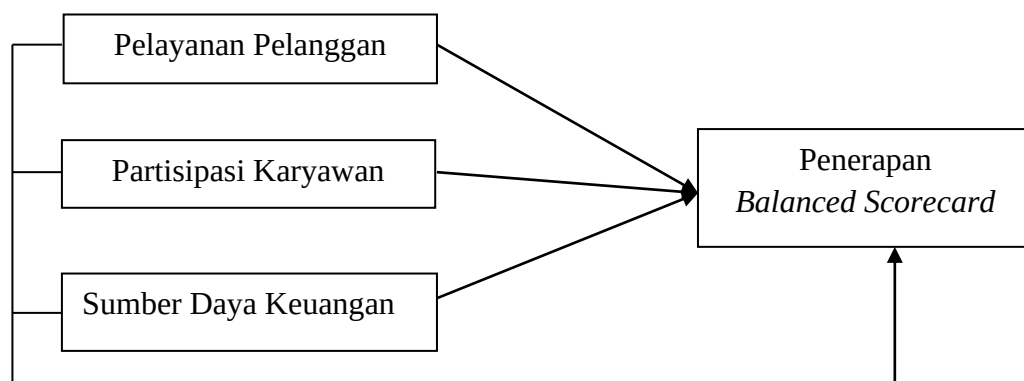
Balanced scorecard adalah alternatif metode pengukuran kinerja perusahaan yang perlu dipertimbangkan oleh para pimpinan perusahaan karena metode ini mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Kegunaan *balanced scorecard* terbukti memberikan dampak positif terhadap perkembangan perusahaan. Contoh dampak positif bagi manajemen dalam penggunaan *balance scorecard* pernah dilakukan oleh (Hamzah, Suyoto, & Mudjihartono, 2010), di Universitas Respati Yogyakarta. Selain itu (Yuniasari et al., 2016), juga melakukan pengujian penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* pada perusahaan asuransi. Kedua pengujian tersebut membuktikan bahwa *balanced scorecard* sangat berguna bagi manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan serta evaluasi kinerja perusahaan.

Pelayanan pelanggan dapat menjadi salah satu faktor bagi perusahaan untuk menggunakan *balanced scorecard*. Setiap perusahaan perbankan tentunya secara senantiasa melayani nasabah dan selalu berusaha keras dalam kepuasan nasabah,

sehingga perusahaan akan mempertimbangkan faktor ini dalam menerapkan *balanced scorecard*, (tanyi, 2011).

Partisipasi karyawan merupakan faktor yang mendukung manajemen dalam penerapan *balanced scorecard*. Dengan adanya partisipasi karyawan diharapkan setiap karyawan benar-benar mengetahui tentang strategi organisasi, perannya dalam organisasi, komitmen untuk menjadi efektif dan efisien, memiliki ketertarikan terhadap rutinitas pekerjaan serta dapat mendukung organisasi dalam penerapan strategi. Beberapa hal tersebut diatas perlu menjadi pertimbangan manajemen dalam menggunakan faktor ini sebagai motivasi untuk penerapan *balanced scorecard*, (Misawo, 2016).

Sumber daya keuangan dalam sebuah perusahaan menjadi faktor yang sangat penting khusus nya perusahaan yang bergerak dibidang perbankan. Kesuksesan sebuah organisasi tidak terlepas dari alokasi anggaran, sehingga perusahaan akan mempertimbangkan faktor ini untuk penerapan *balanced scorecard* (Suprpto, Wahab, & Wibowo, 2009).



Gambar 2. 1 Kerangka berpikir

2.4. Perumusan Hipotesis

H₁ : Pelayanan pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

H₂ : Partisipasi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

H₃ : Sumber daya keuangan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

H₄ : Pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.