

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang maupun perusahaan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Adi, 2017)

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara dalam Adi, 2017). Sedangkan menurut (Styaningrum, 2015)“Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan pengertian kinerja perusahaan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan oleh aktivitas perusahaan yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

b. Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja sehingga perusahaan telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Dengan demikian data-data penilaian kinerja dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan.

Menurut Mulyadi dalam (Adi, 2017), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Sofyandi (2008), "Pengertian penilaian kinerja (*performance Appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan". Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson dalam Yusuf (2018) "Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam

melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja”.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan suatu perusahaan dalam mengevaluasi atau menilai karyawan agar dapat memprediksi masa depan perusahaan tersebut. Dimana kinerja karyawan sangat berperan penting dalam kelangsungan perusahaan.

a. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz dalam (Mahmudah, 2015), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Sedangkan menurut Yusuf (2018) Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. Rivai mengemukakan tujuan penilaian kinerja secara umum yaitu sebagai berikut:

- 1) Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
- 2) Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
- 3) Mengidentifikasi kemampuan organisasi.

- 4) Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
- 5) Menyusun sasaran di masa mendatang.
- 6) Melihat prestasi dari kinerja karyawan secara realistis.
- 7) Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.
- 8) Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- 9) Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
- 10) Memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan.
- 11) Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- 12) Mengarahkan pihak manajemen agar bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- 13) Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan, dan meningkatkan kualitas karyawan.
- 14) Memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja di dalam organisasi. Hal tersebut jika dilaksanakan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan

manfaat bagi organisasi khususnya untuk menghindari *overlapping* pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.

- 15) Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang *resign*. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.
- 16) Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
- 17) Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan.

2.1.2 Balance Scorecard

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard pada dasarnya merupakan sebuah system pengukuran kinerja terpisah-pisah. Pengukuran kinerja dalam *Balance Scorecard* terdiri dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penerapannya empat perspektif tersebut harus diterapkan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis (yuwono dkk, 2002:8). Sedangkan menurut Ihyual Ulum (2012:45) *Balanced*

scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*.

Menurut *Anthony et.al.* dalam Rangkuti (2011:204), defenisi dari *Balanced Scorecard* adalah ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Charles H Brandon et.al dalam Rangkuti (2011:204), defenisi *balanced scorecard* adalah pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variabke*) yang menetapkan sasaran perusahaan.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, *Balanced scorecard* adalah pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi didalam perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.

b. Sejarah *Balanced Scorecard*

Pada artikel (Pratistha, 2018) *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. kemudian, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategi.

Sebelum tahun 1990-an, seluruh kinerja eksekutif hanya dicurahkan pada kinerja keuangan, sehingga mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customer*.

Dalam sebuah artikel yang berjudul “*balanced scorecard-measures that drive performance*” dalam *harvad business review* (januari – februari 1992) menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran tersebut disebut *Balanced Scorecard* yang memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Setelah keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992 sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategi sebelum penilaian kinerja.

Pertengahan tahun 1993, Renaissance solutions, inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton (yang semula menjadi CEO Nolan Institute) menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai

pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sehingga *Balanced Scorecard* berkembang menjadi inti *system management strategy* (strategi management sistem), keberhasilan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di Harvard Business Review (januari-februari 1996) berjudul “*using Balanced Scorecard as a strategi management sistem.*”

Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel dan dengan teknologi informasi, koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategi yang telah ditetapkan.

c. Perspektif *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan untuk melihat pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan, perspektif pelanggan untuk melihat bagaimana pandangan pelanggan tentang pelayanan yang diberikan perusahaan, perspektif bisnis internal mengungkapkan tentang apa yang harus diunggulkan dan bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan, sedangkan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dapat mengembangkan teknologi, sistem dan prosedur yang digunakan.

1) Perspektif Keuangan

Ukuran dan tujuan pada perspektif keuangan harus memainkan peran, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi organisasi dan menjadi sasaran akhir dari sebuah tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Penentuan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategi perusahaan pada daur bisnis yang terbagi dalam tiga tahapan, yaitu:

a) Tahap awal pertumbuhan (*Early stage company*)

Pada tahap siklus kehidupan bisnis ini, perusahaan membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, operasi, sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi, membina dan memelihara serta mengembangkan hubungan erat dengan pelanggan. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

b) Tahap keberlanjutan (*sustainable syage company*)

Tahap ini perusahaan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Tujuan keuangan pada tahap ini antara lain adalah tingkat profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, modal, dan nilai tambah ekonomis

c) Tahap kematangan (*mature stage company*)

Pada tahap ini perusahaan menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan keuangan pada tahap ini

tidak lain hanya untuk memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan kebutuhan modal kerja (Sarjono, Pujadi, & Wong, 2010). Pada penelitian (Jenli Amelia Sepang, 2013) perspektif keuangan terdapat lima rasio untuk mengukur finansial perusahaan antara lain yaitu:

i. Margin laba kotor

Margin laba kotor didapatkan dari laba kotor dibagi penjualan bersih. Rasio margin laba kotor (*gross profit margin*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam meminimalkan harga pokok penjualan atau beban pokok penjualan.

ii. Margin laba operasi

Margin laba operasi (*Operating Profit Margin*) adalah rasio profitabilitas atau kinerja yang digunakan untuk menghitung persentase laba yang dihasilkan perusahaan dari operasinya, sebelum mengurangi pajak dan biaya bunga. Ini dihitung dengan membagi laba operasi dengan total pendapatan, dan menyatakan sebagai persentase. Margin ini juga dikenal sebagai EBIT (Penghasilan Sebelum Bunga dan Pajak) Batas.

iii. *Return on assets* (ROA)

Pengembalian asset (ROA) adalah indikator seberapa menguntungkan perusahaan relatif terhadap total asetnya. ROA memberi manajer, investor, atau analis gagasan tentang seberapa efisien manajemen perusahaan dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan

iv. *Current ratio*

Rasio saat ini (*current ratio*) adalah rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dan jangka panjang. Untuk menghitung rasio, analisis membandingkan aset lancar dengan kewajiban lancar. Aset lancar termasuk uang tunai, piutang, inventaris, dan aset lain yang diharapkan akan berubah menjadi uang tunai dalam waktu kurang dari satu tahun. Liabilitas lancar termasuk akun, upah, hutang pajak, dan bagian hutang jangka panjang saat ini

v. *Total asset turnover* (TATO)

Rasio perputaran aset (*total asset turnover*) mengukur nilai penjualan atau pendapatan perusahaan relatif terhadap nilai asetnya. Rasio perputaran aset dapat digunakan sebagai indikator efisiensi yang digunakan perusahaan untuk menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan memilih segmen mana yang akan dimasuki. Mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan, karena kinerja buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan antara kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan probabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 2000: 55). Untuk

melakukan pengukuran kinerja perusahaan terhadap perspektif pelanggan, maka terdapat dua kelompok pengukuran yang digunakan, yaitu:

a) Kelompok pengukuran pelanggan utama (*core measurement group*)

i. Pangsa pasar (*market share*)

Digunakan untuk mengukur proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

ii. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Digunakan untuk mengukur kemampuan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lamanya. Selain itu juga dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini

iii. Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*)

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

iv. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan oleh perusahaan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan *feedback* mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

v. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b) Proporsi nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Memiliki beberapa pengukuran, yaitu:

i. *Product/service attributes*,

Terdiri dari fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas berdasarkan preferensi pelanggan yang berbeda-beda atas produk/jasa yang ditawarkan.

ii. *Customer relationship*

Merupakan perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan dipengaruhi oleh tanggapan dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan masalah waktu penyampaian atau penyerahan produk

iii. *Image and reputation*

Merupakan faktor-faktor tidak berwujud yang menarik konsumen untuk berhubung dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi perusahaan dapat dilakukan melalui iklan serta menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga

melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Pada penelitian sebelumnya (Sarjono et al., 2010), (Devani & Setiawarnan, 2015), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip yaitu:

a) Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Ada tiga hal yang harus diperhatikan manajemen yaitu:

i. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan

ii. Retensi karyawan

kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang karyawan yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan

iii. Produktifitas karyawan

Merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolok ukur untuk kapabilitas informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c) Kapabilitas Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil – hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim. Adapun yang menjadi tolok ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

4) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal berarti bahwa perusahaan perlu mengidentifikasi proses internal penting yang harus dilakukan perusahaan dengan sebaik-baiknya. Itu proses bisnis internal dianalisis melalui analisis rantai nilai (analisis rantai nilai). Setiap perusahaan memiliki serangkaian proses unik untuk menciptakan nilai untuk pelanggannya. Didalam jurnal (Devani & Setiawarnan, 2015) secara umum, Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga dasar prinsip, yaitu:

a. Proses inovasi

Perusahaan menggali pemahaman tentang kebutuhan tependam dari pelanggan serta menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. proses inovasi biasanya dilakukan oleh divisi R&D atau technique sehingga keputusan produk atau jasa yang telah memenuhi syarat pemasaran serta dapat dikomersialisasikan.

b. Operasi

Tahap ini adalah tahap terakhir di mana perusahaan sebenarnya berusaha memberikan solusi kepada pelanggannya dalam memenuhi keinginan pelanggan dan kebutuhan mereka. Operasi dimulai dari menerima pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau layanan kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait proses operasi adalah sebagai berikut: Pengukuran waktu proses atau pelayanan dapat diukur dengan berbagai cara seperti seperti, *Service Cycle Efficiency* (Afrizal, 2011).

c. Layanan Purnajual

Jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya. Layanan purna jual tidak terbatas hanya pada kongkrit, produk abstrak seperti pendidikan pun oleh produsen (universitas) kadang-kadang memiliki layanan purna jual dimana mahasiswa dijanjikan mendapatkan pekerjaan setelah lulus dengan berbagai macam saluran untuk mencari pekerjaan yang disediakan (Mustika, Zamhari, & Hariyani, 2017).

d. Manfaat, keunggulan, dan kelemahan *Balanced Scorecard*

Manfaat *balanced scorecard* Menurut mulyadi dalam (Frinka, 2016) manfaat pengukuran dengan *balanced score card* adalah dapat mengkombinasikan strategi yang ditempuh, memungkinkan manajemen menilai divisi. Keunggulan *balanced scorecard* menurut rangkuti dalam(Frinka, 2016), keunggulan metode ini adalah memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja menyeluruh dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sedangkan kelemahan menurut Anthony, *et all.* dalam(Frinka, 2016) adalah korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya, terpaku pada hasil keuangan , ukuran-ukuran tidak dipebaharui dan terlalu banyak pengukuran yang dilakukan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balance Scorecard*:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus Maulana Adi (2016)

Penelitian ini dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA”. Masalah yang dibahas adalah menganalisis kinerja perusahaan

dengan metode *balance scorecard*. Objek yang diteliti adalah CV BUDI UTAMA YOGYAKARTA, alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Efektifitas dalam penerapan *Balance Scorecard* pada CV BUDI UTAMA YOGYAKARTA yang dimanfaatkan secara maksimal memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2016)

Penelitian ini dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERHOTELAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC). Objek yang diteliti adalah Manyar Garden Hotel Banyuwangi alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Farida Styaningrum, dkk (2014)

Penelitian ini berjudul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA KUSUMA SAHID PRINCE HOTEL SURAKARTA”. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif dan uji validitas dan realibilitas. Dari hasil penelitian pada perspektif keuangan mencapai hasil sangat baik yaitu sebesar 83.33%, dari perspektif pelanggan 66.66% yang berarti baik.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Lestari (2014)

Penelitian ini berjudul “PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG”. Metode pengambilan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode dokumentasi, metode wawancara, dan metode

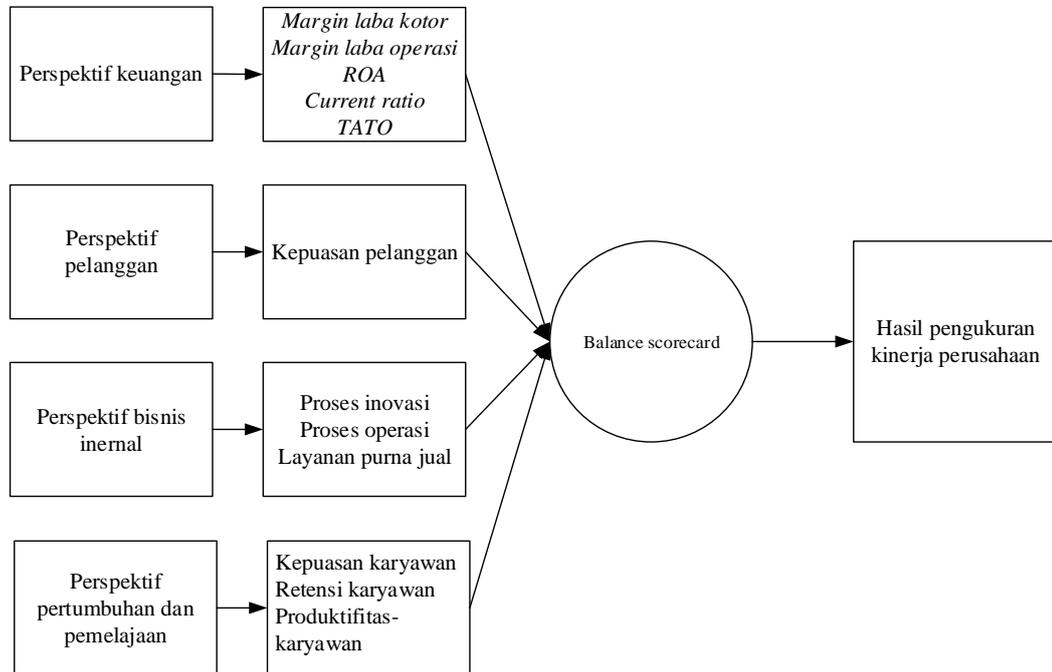
kuesioner. Dari hasil penelitian ini didapat bahwa Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan rumah sakit meningkatkan indikator kinerja yang masih berada pada tingkat “Kurang Baik” yaitu dalam hal ini yaitu akuisisi pelanggan, rasio Efektivitas, *Respond times*, rasio ALOS, TOI dan GDR, retensi karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Vera Devani, Ade Setiawarnan (2015)

Penelitian ini berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*”. metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan uji validitas dan reliabilitas. Dari penelitian tersebut bahwa

1. Perspektif keuangan a. ROI = 74,33%, berada pada kategori cukup baik. b. Profit margin = 41,66%, berada pada kategori cukup baik. c. Rasio operasi = 16,33%, berada pada kategori cukup baik. 2. Perspektif pendengar a. Retensi pendengar = 78%, berada pada kategori baik. b. Jumlah aduan = 1,42%, berada pada kategori sangat baik. c. Akuisisi pendengar = 13,14%, berada pada kategori cukup. d. Tingkat kepuasan pendengar = 8,981, berada pada kategori puas 3. Perspektif proses bisnis internal. a. Inovasi produk = 19,38%, berada pada kategori sangat baik. b. Proses operasi = 74,78%, berada pada kategori baik. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. a. Produktivitas karyawan = Rp 28.000.000, %, berada pada kategori sangat. b. Retensi karyawan = 8,33%, %, berada pada kategori buruk. c. Tingkat kepuasan karyawan = 1,238%, berada pada kategori cukup puas.

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir