

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja (*perform*) berasal dari kata “*per*” yang berarti dari atau menurut, dan “*form*” yang berarti cara atau metode melakukan sesuatu yang memerlukan kecakapan.¹ Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.²

2. Kinerja Dalam Islam

Kinerja dalam Islam tidak berbeda dengan kinerja menurut para ilmuwan, yaitu prestasi kerja artinya sesuatu yang didapat setelah melakukan suatu pekerjaan. Dalam arti sempitnya yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Hal ini seperti firman Allah SWT dalam QS. An-Najm, yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٦٠﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٦١﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ
الْجَزَاءَ الْآوَفَىٰ ﴿٦٢﴾

Artinya: “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna.”(QS. An-Najm, ayat 39-41)³

¹ Taha Jabir Al Alawi, *Bisnis Islami*, Al Group, Yogyakarta, 2005, Hlm. 170

² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, Hlm. 95

³ Al-Qur'an, Surat An-Najm Ayat 39-41, Yayasan Penyelenggara Penterjemah Dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Jakarta, 1992, Hlm. 847

a. Profesionalisme Dalam Tinjauan Syari'ah

Bekerja menurut Islam, khususnya bagi orang yang memiliki tanggungan, wajib hukumnya. Bekerja merupakan aktivitas sama mulianya dibanding misalnya dengan kegiatan ibadah sholat. Orang yang sibuk bekerja mendapat kedudukan yang tinggi disisi Allah SWT. Karena telah menunaikan salah satu kewajiban.

“Sesungguhnya Allah telah mewajibkan atas kalian berusaha (bekerja), maka hendaklah kalian berusaha” (HR Thabrani).

Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar dalam bekerja dibidang apapun haruslah mempunyai sikap professional. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yakni (1) *kafa'ah*, yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, (2) *himmatul amal*, yakni memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, dan (3) *amanah*, yakni terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.

Untuk mewujudkan pekerja muslim yang professional, Islam telah memberikan tuntunan yang sangat jelas. Kafa'ah atau keahlian dan kecakapan diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman, himmatul amal atau etos kerja yang tinggi diraih dengan jalan menjadikan motivasi ibadah sebagai pendorong utama disamping motivasi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) serta perolehan material, serta amanah atau sifat terpercaya dan bertanggung jawab diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku.⁴

1) Kafa'ah (keahlian dan kecakapan)

Berkenaan dengan keahlian dan kecakapan, Islam menetapkan bahwa seseorang yang akan diangkat untuk posisi,

⁴ M. Karebet Wijaya Kusuma, Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'at*, Khoirul Bayan, Jakarta, 2003, Hlm. 156

jabatan atau tugas tertentu, terlebih lagi bila itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu.

“Barang siapa yang mengangkat seseorang sebagai pemimpin jama’ah, padahal Ia tahu bahwa dalam kelompok itu terdapat orang yang lebih baik, maka ia telah mengkhianati Allah, mengkhianati Rasul-Nya dan mengkhianati kaum mukminin” (HR Al Hakim).

Dari hadist di atas dapat diketahui bahwa keahlian dan kecakapan seseorang dalam menjalankan setiap urusan, termasuk masalah pekerjaan. Keahlian dan kecakapan umumnya dapat diperoleh atau ditingkatkan melalui pendidikan formal maupun nonformal, pelatihan serta pengalaman.

Karenanya Islam memberikan perhatian yang sangat besar terhadap berbagai upaya yang dapat meningkatkan keahlian dan kecakapan. Misalnya, dorongan untuk menuntut ilmu baik ilmu yang terjait dengan pemahaman ajaran Islam maupun ilmu yang menyangkut masalah ilmu pengetahuan dan teknologi.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya; “Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”⁵ (QS. Al-Mujadalah: 11)

⁵ Al-Qur’an, Surat Al Mujadalah Ayat 11, Yayasan Penyelenggara Penterjemah Dan Penafsir Al-Qur’an, Al-Qur’an Dan Terjemahannya, Departemen Agama RI, Jakarta, 1992

Ayat dan hadist-hadist di atas serta banyak ayat dan hadist lainnya semuanya adalah dalam rangka mendorong dan memotivasi setiap muslim untuk selalu menuntut ilmu sehingga dia dapat memperoleh keahlian dan kecakapan yang dapat dia pergunakan untuk kebahagiaan hidupnya di dunia dan di akhirat.

2) Himmatul Amal (etos kerja tinggi)

Selain memiliki keahlian kecakapan, seseorang dikatakan mempunyai sikap professional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuan dalam menjalankan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Dorongan utama yang diberikan kepada seorang muslim pada saat dia bekerja adalah bahwa Islam memandang aktivitas bekerjanya itu merupakan bagian dari ibadah (dalam arti umum). Hasil usaha yang diperoleh seorang muslim dari kerja kerasnya merupakan penghasilan yang mulia.⁶

Oleh karena itulah, Allah SWT dan Rasulullah SAW sangat menyukai setiap muslim yang rajin bekerja keras atau mempunyai etos kerja yang tinggi dan mendoakan keberkahan untuknya.

3) Amanah (terpercaya dan bertanggung jawab)

Seorang pekerja muslim yang professional haruslah memiliki sifat amanah atau terpercaya dan bertanggung jawab. Sifat amanah pada masa sekarang ini telah menjadi barang langka. Banyak orang yang memiliki sifat amanah, tidak sedikit diantara mereka yang justru memanfaatkan keahliannya untuk melakukan berbagai tindakan kejahatan. Berkaitan dengan sifat amanah ini Rasulullah SAW memerintahkan kepada setiap muslim untuk selalu menjaga amanah yang diberikan kepadanya.

⁶ M. Karebet Wijaya Kusuma, Ismail Yusanto, *Op. Cit*, Hlm. 157-159

“Tunaikanlah amanah terhadap orang yang mengamanatimu dan janganlah berhianat terhadap orang yang menghianatimu” (HR Ahmad dan Abu Daud).

Sikap amanah yang mutlak harus ada pada setiap pekerja muslim. Dan sikap itu akan dimiliki jika dia menyadari selalu bahwa aktivitas apapun yang dilakukan termasuk pada saat dia bekerja selalu diketahui oleh Allah SWT.⁷

3. Tujuan manajemen kinerja

Tujuan manajemen kinerja dari suatu organisasi berbagai macam diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan.
- b. Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi.
- c. Mengubah paradigm dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan kepada keberhasilan organisasi.
- d. Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukkan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketepatan waktu, kepuasan *stakeholders*, dan peningkatan keahlian pegawai.⁸

B. *Balanced scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan internal dan eksternal, sedangkan pengertian

⁷ *Ibid*, Hlm. 162

⁸ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi Cetakan ke- 1*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, Hlm. 137

kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian suatu kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.⁹

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding, financial performance*), karena perusahaan itu pada dasarnya sebagai institusi pencipta kekayaan.¹⁰

Balanced scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.¹¹

2. Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang

⁹ Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 2-3

¹⁰ Moeheriono, *Op.Cit*, Hlm. 158

¹¹ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung, 2014, Hlm.

digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial (Kaplan dan Norton, 1992). Namun pada perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur.¹²

Ide *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam sebuah artikel Kaplan dan Norton yang berjudul “*Balanced Scorecard _ Measured That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (januari-februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif : keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard* yang mencakup keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).¹³

Kinerja keuangan (*financial performance*) sering mengalami kondisi yang fluktuatif dan kondisi fluktuatif tersebut terjadi sangat mungkin disebabkan oleh ketiga faktor lainnya dalam *balanced scorecard* itu sendiri. Kinerja keuangan akan mengalami penurunan jika penjualan mengalami penurunan. Penurunan penjualan terjadi karena salah satunya pihak konsumen merasa kecewa atau tidak terpuaskan terhadap produk yang dipakainya. Secara realita setiap konsumen menginginkan kepuasan, dan kepuasan konsumen (*consumers satisfaction*) hanya dapat diperoleh jika produsen mampu melakukan identifikasi pada setiap segmentasi produk yang dituju secara akurat. Memang konsep *balanced scorecard* tidak layak jika hanya dilihat secara keuangan saja. Ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Mulyadi bahwa, “konsep *balanced scorecard* yang diciptakan untuk memperluas ukuran kinerja eksekutif agar tidak hanya

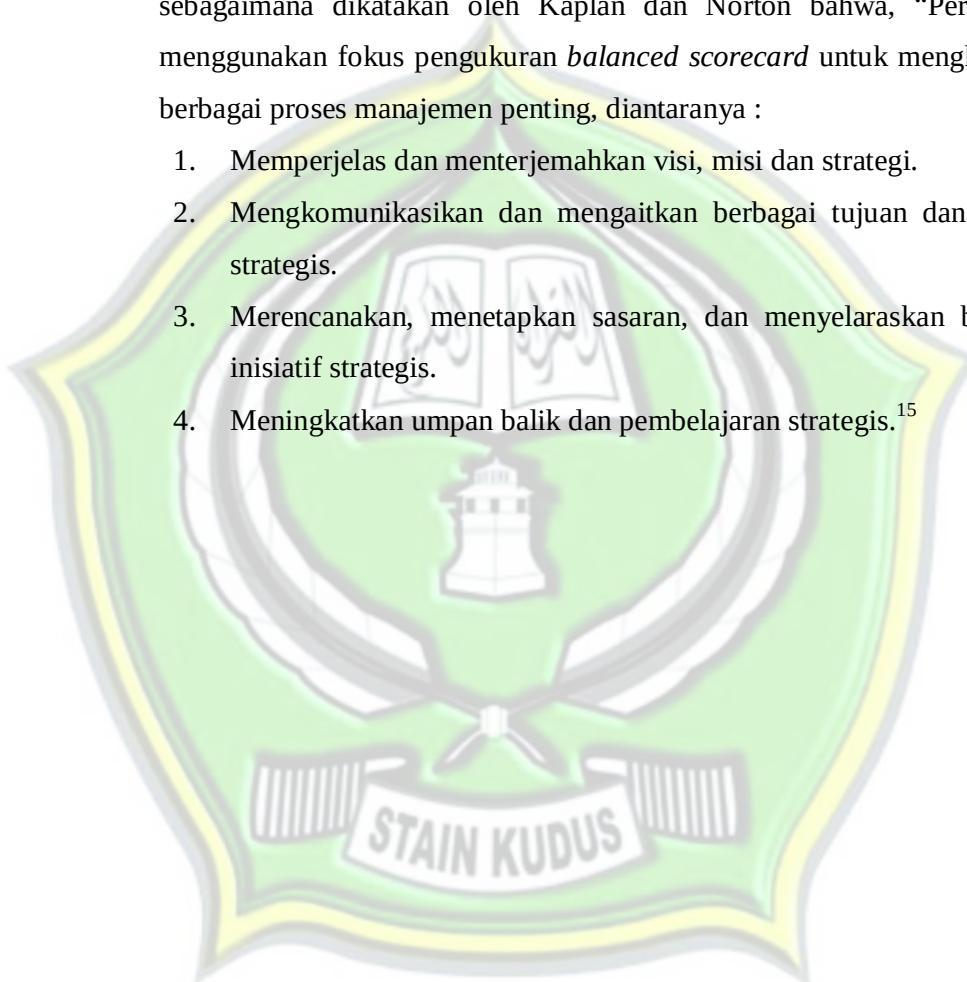
¹² Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, AMP YKPN, Yogyakarta, 2002, Hlm. 137

¹³ Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan* ; Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 3

terbatas pada ukuran kinerja di perspektif keuangan rupanya belum berhasil mengubah secara radikal sistem pengukuran kinerja pusat pertanggung jawaban.”¹⁴

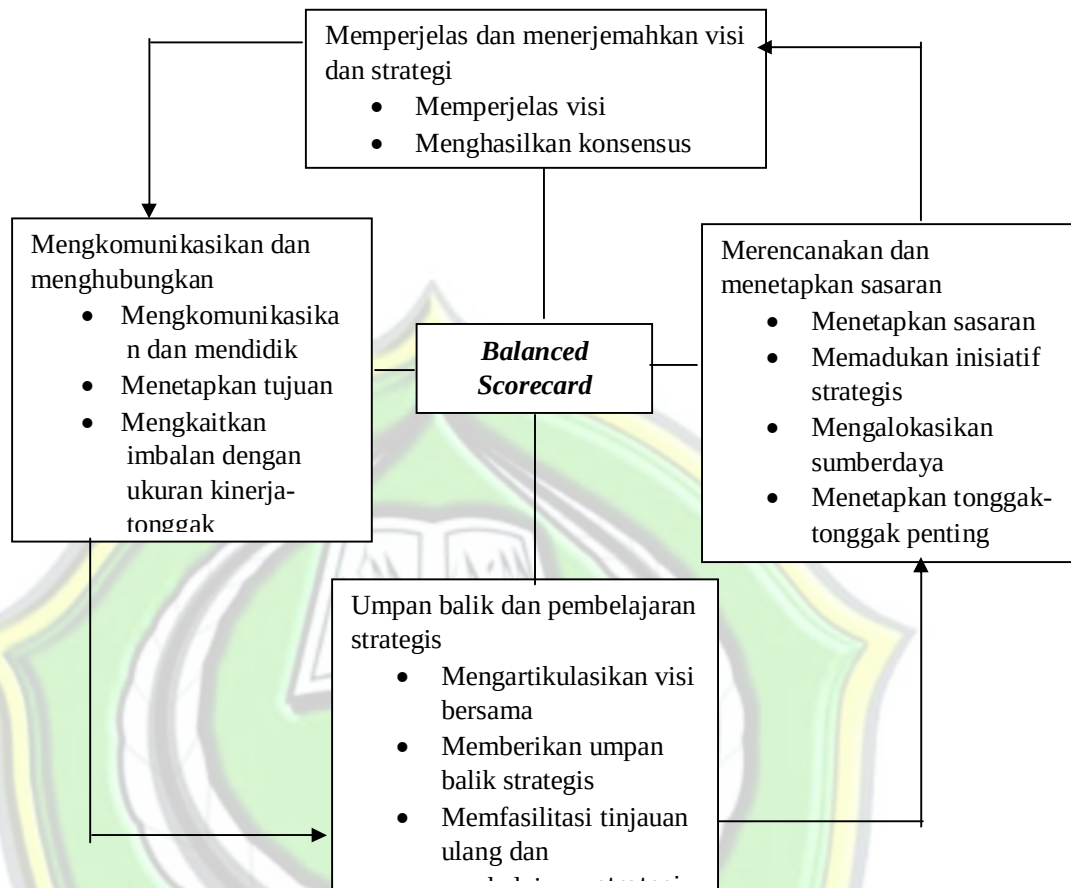
Dalam konteks ini *balanced scorecard* memegang andil untuk menciptakan sinerginitas dalam pembentukan proses manajemen. Ini sebagaimana dikatakan oleh Kaplan dan Norton bahwa, “Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, diantaranya :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.¹⁵



¹⁴ Irham Fahmi, *Op.Cit*, Hlm. 237

¹⁵ *Ibid*, Hlm. 234

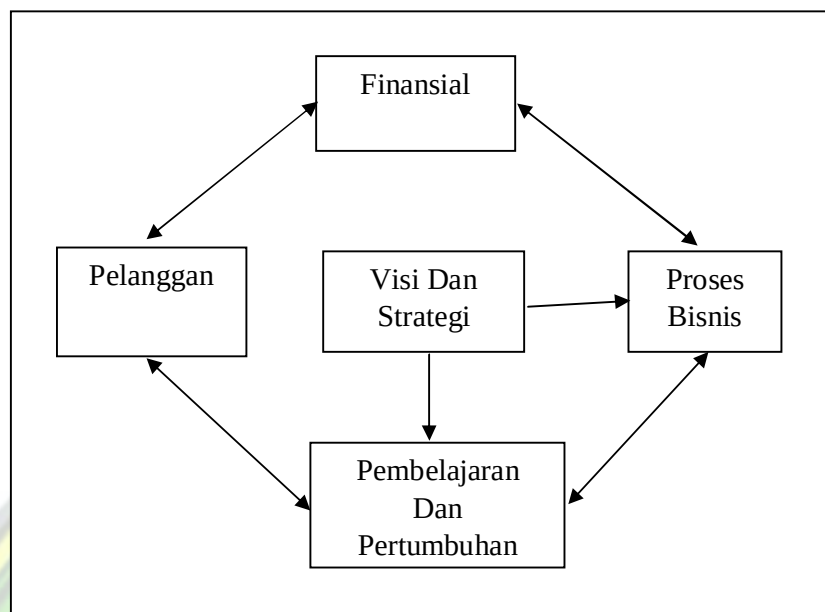


Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton “*using the balanced scorecard as a strategic management systems,*” *Harvard Business Review* (januari-pebruari 1996):77

3. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang organisasi dari kurang lebih empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi jangka panjang.¹⁶ Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

¹⁶ Akdon, *Strategic Manajement For Educational Manajement*, Alfabeta, Bandung, 2006, Hlm. 135



Balanced Scorecard

Sumber : Sony Yuwono (2002)

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang sudah diambil.¹⁷ Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

1) *Growth* (Bertumbuh)

Bertumbuh merupakan tahap pertama dan tahap awal dari kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk

¹⁷ Kaplan, Robert S & David P Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta, 2000 Hlm.23

mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

2) *Sustain stage* (bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi tertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest* (menuai)

Tahap ini merupakan tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, suatu tahap dimana perusahaan ingin menuai (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan

perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.¹⁸

Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

- a) Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.
- b) Penghematan biaya atau peningkatan produktivitas.
- c) Pemanfaatan aktiva atau strategi investasi.¹⁹

Rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran perspektif *financial*, yaitu sebagai berikut:

- a) Rasio profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

- (1) Rasio keuntungan kotor (*gross margin*) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba kotor atas penjualan bersih.

Rasio keuntungan kotor (*gross margin*)

$$= \frac{\text{Penjualan bersih} - \text{HPP}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

- (2) Rasio keuntungan bersih (*net profit margin*) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih atas penjualan bersih.

Rasio keuntungan bersih (*net profit margin*)

$$= \frac{(\text{total pendapatan}) - (\text{total biaya})}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

¹⁸ Kaplan, Robert S & David P Norton, *Op.Cit*, Hlm. 42

¹⁹ *Ibid*, hlm. 44

Rasio ini dapat menggambarkan tingkat kesuksesan dari suatu operasi perusahaan dan digunakan untuk memperkirakan profitabilitas dalam suatu rencana bisnis.

- (3) Tingkat pengembalian asset (*return on assets ROA*) merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas penggunaan asset perusahaan dalam menciptakan laba bersih.

Tingkat pengembalian asset (*return on assets ROA*)

$$= \frac{\text{keuntungan bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

Rasio ini untuk mengukur tingkat pengembalian modal dari pemegang saham yang diinvestasikan ke dalam perusahaan.

b) Rasio aktivitas

Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi atas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan atau untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari.

- (1) Tingkat perputaran inventori (*inventory turn over*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam persediaan akan berputar dalam satu periode.

Tingkat perputaran piutang (*accounts receivables turnover*)

$$= \frac{\text{penjualan kredit}}{\text{piutang usaha}} \times 100\%$$

- (2) Tingkat perputaran harta total (*total assets turnover*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa jumlah penjualan yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total asset.

Tingkat perputaran harta total (*total assets turnover*)

$$= \frac{\text{penjualan}}{\text{total asset}}$$

Rasio ini menunjukkan seberapa jauh perusahaan menggunakan harta secara efisien.

c) Rasio likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo.

(1) Rasio lancar (*current ratio*), merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan asset lancar yang tersedia.

Rasio lancar (*current ratio*)

$$= \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

Rasio ini menunjukkan berapa kali aktiva lancar dapat membayar hutang lancar.

(2) Rasio cepat (*quick ratio*), merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan asset sangat lancar, tanpa memperhitungkan persediaan barang dagang dan asset lancar lainnya.

Rasio cepat (*quick ratio*)

$$= \frac{(\text{aktiva lancar} - \text{inventori})}{\text{hutang lancar}}$$

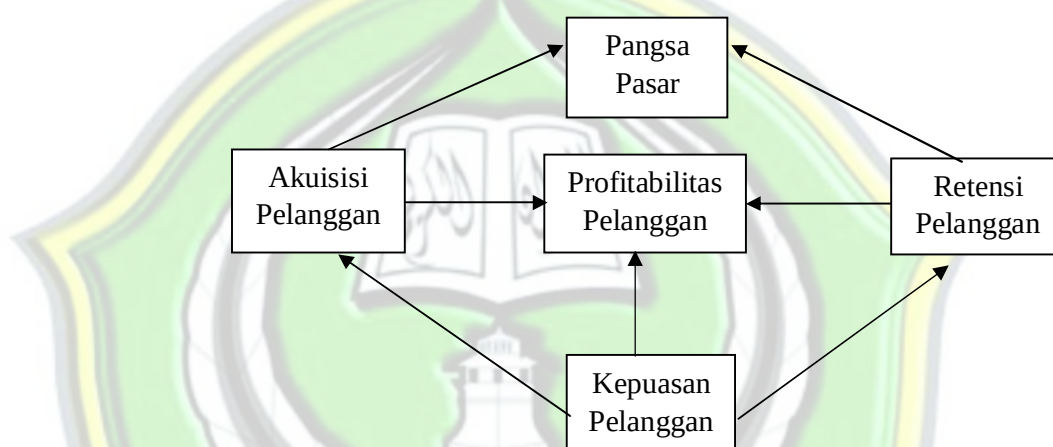
Banyak ahli finansial mengatakan bahwa rasio cepat lebih baik dari pada rasio lancar karena persediaan sering tidak dapat dikonversikan secara cepat dalam bentuk kas.²⁰

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar

²⁰ Hery, *Analisis Kinerja Manajemen*, PT Grasindo, Jakarta, 2014, 142

dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.²¹



Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama

Sumber : Kaplan Dan Norton (2000;60)

Dalam persepektif pelanggan ada dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu:

a) Kelompok inti

- 1) Pangsa pasar, yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Akuisisi pelanggan, yaitu mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

Rumus akuisisi pelanggan

$$\frac{\text{pelanggan tahun}(n) - \text{pelanggan tahun } (n - 1)}{\text{pelanggan tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

²¹ Kaplan, Robert S & David P Norton, *Op.cit*, Hlm. 55

- 3) Retensi pelanggan, yaitu mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

Rumus retensi pelanggan

$$\frac{\text{pelanggan tahun}(n)}{\text{pelanggan tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

- 4) Kepuasan pelanggan, yaitu menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan, yaitu mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Rumus profitabilitas pelanggan

$$\frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{jumlah pelanggan}}$$

b) Kelompok penunjang

- 1) Atribut produk/jasa (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

- 2) Hubungan dengan pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan tersebut.

3) Citra dan reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.²²

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.²³ Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

²² *Ibid*, Hlm. 59-66

²³ *Ibid*, Hlm. 80

3. Proses layanan purna jual

Tahap terakhir adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, pergantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan biaya.²⁴

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong organisasi agar bertahan dan tumbuh. 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. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga kategori utama dalam membangun *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut:

1) Kapabilitas pekerja

Dalam kapabilitas pekerja ini ada tiga pengukuran yaitu sebagai berikut:

a) Kepuasan pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar

²⁴ *Ibid*, Hlm. 83

perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

b) Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan berbagai proses organisasional. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja.

Rumus retensi karyawan/pekerja

$$\frac{\text{karyawan tahun } (n) - \text{karyawan tahun } (n - 1)}{\text{karyawan tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

c) Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas pekerja yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

2) Kapabilitas sistem informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat

dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan.

3) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan.²⁵

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah:

1) Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2) Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan sebab dan akibatnya, sebagai contoh *Return on Investmen* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer. Pelayanan kepada customer dapat ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang

²⁵ *Ibid*, Hlm. 109-118

tepat, dan guna keberhasilan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga terjamin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4) Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*'. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.²⁶

5. Cara Pengukuran Dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut mulyadi,

²⁶ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, Hlm. 11-14

kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek perusahaan adalah “baik”.²⁷

Skor yang diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Rating scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : mulyadi 2001

Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Sasaran strategis	Skor	Ukuran hasil	Ukuran pemacu kinerja
Perspektif keuangan (skor 4)	1. Pertumbuhan asset	1	Kenaikan asset	Kenaikan asset
	2. Peningkatan keuntungan	1	Kenaikan keuntungan	Perolehan keuntungan
	3. Peningkatan penjualan	1	Penjualan	Banyaknya penjualan
	4. Optimalisasi asset	1	Tingkat perputaran asset	
Perspektif pelanggan (skor 4)	1. Brand equity	1	1. Retensi pelanggan	Kesetiaan pelanggan Penambahan pelanggan baru Berkurangnya keluhan pelanggan Banyaknya asset yang berputar
	2. Peningkatan kualitas	1	2. Akuisisi pelanggan	
	3. Pelayanan pelanggan	1	Kepuasan pelanggan	
		1	Profitabilitas	

²⁷ Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen : System Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm.46

Perspektif proses bisnis internal (skor 3)	1. Proses inovasi	1	Produk baru	Banyaknya produk baru
	2. Proses operasi	1	Waktu proses pengiriman	Waktu untuk pengiriman
	3. Layanan purna jual	1	Pelayanan purna jual	Kualitas layanan purna jual
Perspektif perkembangan dan pertumbuhan (skor 4)	1. Meningkatkan komitmen	1	1. Retensi karyawan	1. Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar
		1	2. Absensi karyawan	2. Banyaknya absensi karyawan
	2. Meningkatkan kapabilitas karyawan	1	1. Produktivitas karyawan	1. Produktivitas karyawan
		1	2. Pelatihan karyawan	2. Banyaknya pelatihan karyawan
Jumlah skor		15		

Keterangan:

- Skor 1 pada kolom skor merupakan skor yang telah ditetapkan di awal
- Skor 3 dan 4 yang ada di bawah perspektif merupakan skor keseluruhan setiap perspektif
- Jumlah skor 15 adalah jumlah skor dari empat perspektif yang diuraikan di atas

Kemudian nilai yang diperoleh dijadikan acuan untuk menilai apakah kinerja yang dimiliki baik, cukup, atau kurang baik. Sidik Pramono menyatakan bahwa, “kinerja dikatakan “baik” bila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,6, kinerja “cukup” bila nilai yang diperoleh pada rentang

0-0,60, sedangkan kinerja “kurang baik” bila nilai yang diperoleh kurang dari 0.²⁸

6. Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Dalam penggunaan sistem pengukuran kinerja pada model *balanced scorecard* yang dipakai banyak perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi, proses perancangan manajemen kinerja dengan *balanced scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi ke dalam sasaran stratejik organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.
- 2) Mengomunikasikan dan menghubungkan sasaran stratejik dengan indikator, indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran stratejik organisasi.
- 3) Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif stratejik, tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif stratejik.
- 4) Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan stratejik, sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan stratejik yang lebih baik di masa mendatang.²⁹

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian oleh peneliti adalah sebagai berikut:

²⁸ *Ibid*, Hlm. 48

²⁹ Moehariono, *Op.Cit*, Hlm. 163

1. Jurnal sistem informasi, Juli 2005 oleh Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi, yang berjudul **Perancangan Dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pt. Semen Gresik.** Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem informasi ini diimplementasikan dengan aplikasi berbasis web menggunakan bahasa pemrograman PHP dan *JavaScript* serta *database oracle 9i*, mempunyai fungsi-fungsi utama yaitu *entry data customer satisfaction* dan *market share*, *setting scorecard*, serta analisa kinerja pemasaran. Selain itu, terdapat fungsi pendukung yaitu manajemen user, manajemen aspek, dan manajemen competitor. Integritas proses perhitungan data untuk analisa kinerja pemasaran mempunyai tingkat validitas yang tinggi, mengacu pada hasil uji coba perbandingan antara proses hitung *score* sistem ini dengan proses hitung manual menggunakan aplikasi *spreadsheet*³⁰.
2. Jurnal manajemen dan penelitian akuntansi vol. 6, no. 1, juni 2012 oleh Ari Kuntardina dan Prasto Dwi Wahjono, yang berjudul **Penerapan Manajemen *Balanced Scorecard* Pada Pt. Bpr Nusumma Jateng Cabang Blora.** Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara umum perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah baik walaupun belum maksimal, Karena rasio keuangan ROE dan ROA mengalami peningkatan, akan tetapi tingkat efisiensi menurun dengan adanya peningkatan nilai BOPO. Kinerja perspektif konsumen menunjukkan bahwa konsumen mempunyai tingkat kepuasan pelanggan sebesar 73% yang terletak di daerah puas, diantara rentan sangat tidak puas sampai sangat puas. Kinerja perspektif proses internal bisnis memperlihatkan peningkatan kinerja pelayanan terhadap nasabah yang semakin baik. Jumlah nasabah yang ditangani oleh PT. BPR Nusumma Jateng Cabang

³⁰ Yudi Haryanto, Achmad Holil Noor Ali & Her Arsa Pambudi, Perancangan Dan Pembuatan System Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan *Metode Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. Semen Gresik, Juli 2005, Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Infformasi, Institut Teknologi Sepuluh Maret

Blora semakin banyak, dengan bertambahnya nasabah baru dan bertambahnya nasabah lama. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, retensi karyawan tetap, dan tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan sebesar 76%³¹.

3. Jurnal administrasi bisnis (JAB) vol. 16, no. 1, November 2014 oleh Yunita Laksmi Utari, Siti Ragil Handayani dan Nila Firdausa Nuzula yang berjudul **Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Kaha Tours And Travel Surabaya Tahun 2010-2012)**. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran kinerja pada KAHA Tours and Travel Surabaya ditinjau dari perspektif keuangan pada rasio likuiditas menunjukkan hasil yang *over liquid*. Sedangkan rasio aktivitas menunjukkan bahwa adanya penurunan kemampuan perusahaan menggunakan total aktiva baik total aktiva lancar dan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan jumlah penjualan. Sementara rasio profitabilitas yaitu ROE menunjukkan nilai kurang baik karena perbandingan jumlah modal sendiri dengan laba bersih sesudah pajak peningkatan tiap tahunnya sangat kecil ditunjukkan pertumbuhannya di tahun 2010 hingga tahun 2012. Hasil pengukuran kinerja pada KAHA *tours and travel* Surabaya ditinjau dari perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan dari tahun 2010-2012 menunjukkan hasil fluktuatif karena perusahaan belum mampu memaksimalkan perluasan pasar guna menarik pelanggan baru sehingga pencapaian peningkatan jumlah pelanggan belum mencukupi tiap tahunnya. Namun kepuasan pelanggan KAHA *tours and travel* Surabaya menunjukkan hasil yang sangat baik karena kecilnya jumlah keluhan pelanggan yang disampaikan ke perusahaan tiap tahunnya. Ditinjau dari perspektif

³¹ Ari Kuntardina & Prasto Dwi Wahjono, Penerapan Manajemen *Balanced Scorecard* (BSC) Pada PT. BPR Nusumma Jateng Cabang Blora, STIE Cendekia Bojonegoro

proses bisnis internal dikatakan fluktuatif, hal ini dapat dilihat dengan menurun dan meningkatnya penjualan dari tahun 2010 hingga tahun 2012. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dikatakan fluktuatif. Dan ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan tolak ukur karyawan dan produktifitas karyawan menunjukkan hasil yang fluktuatif, ini menunjukkan bahwa naiknya karyawan per tahunnya belum mampu memaksimalkan jumlah penjualan perusahaan³².

4. Jurnal akuntansi vol. 5, no. 2, 2013 oleh Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi yang berjudul **Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama**. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penilaian Bank Utama dengan menggunakan BSC dapat membantu perusahaan menilai kinerjanya sesuai tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, dengan metode ini perusahaan juga dapat mengetahui alat ukur yang menjadi pemicu keberhasilan alat ukur lainnya. Jika kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan berdampak pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal yang efisien, dilengkapi dengan kemampuan personel yang handal dalam melaksanakan tugasnya, akan memicu keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal lalu perspektif pelanggan dan sebagai puncaknya adalah keberhasilan kinerja keuangan³³.
5. Jurnal sosial dan politik, 2012 oleh Herlina Pujiastuti, Hari Susanta dan Apriatni EP yang berjudul **Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Pd. Bank Pasar Kabupaten Kudus**. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan pada PD. BPR Bank Pasar

³² Yunita Laksmi Utari Siti Ragil Handayani & Nila Firdausi Nuzula, Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada KAHHA Tours And Travel Surabaya Tahun 2010-2012), Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang

³³ Nyoman Pramesti Sukma & Komang Ayu Krisnadewi, Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama, Jurnal Akuntansi, Universitas Udayana

Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada tahun 2011 berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 101,7% atau di atas 81%. Kinerja perspektif pelanggan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* menunjukkan pencapaian target sebesar 98,91% dan berada pada kategori sehat karena berada di atas 81%. Kinerja perspektif proses bisnis internal pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* berada pada kategori cukup sehat dengan pencapaian target sebesar 69,44% atau berada di bawah 81%. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berada pada kategori cukup sehat dengan pencapaian target sebesar 76,79% atau berada di bawah 81%. Secara keseluruhan kinerja PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* berada pada kategori sehat yaitu dengan total skor *balanced scorecard* sebesar 94.12 atau lebih dari 81 sesuai dengan tata cara tingkat kesehatan Bank. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan kinerja baik dalam aspek financial maupun non financial dapat dikatakan sudah baik³⁴.

No	Nama	Judul	Hasil
1	Yudi hardiyanto, ahmad holil noor ali, her ersa pambudi	Perancangan dan pembuatan sistem informasi pengukuran kinerja pemasaran dengan metode <i>balanced scorecard</i> studi kasus PT. Semen gresik	Sistem informasi diimplementasikan dengan aplikasi berbasis web serta analisa kinerja pemasaran. Integritas proses perhitungan data untuk analisa kinerja pemasaran mempunyai tingkat validitas yang tinggi, mengacu pada hasil uji coba perbandingan

³⁴ Herlina Pujiastuti Hari Susanta & Apriatni EP, Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PD. BPR Pasar Kabupaten Kudus (*The Application Of Balanced Scorecard In The District Company BPR Bank Region Of Kudus*), *Diponegoro Journal Of Social And Politic* Tahun 2012, Universitas Diponegoro

			antara proses hitung <i>score</i> sistem.
2	Ari kuntardina dan prasetyo dwi wahjono	Penerapan manajemen <i>balanced scorecard</i> pada PT. BPR Nusumma JATENG cabang Blora	Kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah baik, perspektif konsumen menunjukkan tingkat kepuasan sebesar 73%. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan peningkatan kinerja pelayanan semakin baik. Dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 76%.
3	Yunita laksmi utari, siti ragil handayani, nila fidausi nuzula	Penerapan analisis <i>balanced scorecard</i> untuk mengukur kinerja perusahaan (studi kasus KAHA <i>Tours and Travel</i> Surabaya Tahun 2010-2012)	Hasil pengukuran kinerja pada KAHA <i>tours and travel</i> menunjukkan fluktuatif. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang fluktuatif.
4	Nyoman pramesti sukma, komang ayu krisnadewi	Penilaian kinerja berbasis <i>balanced scorecard</i> pada Bank Utama	Penilaian Bank Utama dengan menggunakan BSC dapat membantu perusahaan menilai kinerjanya sesuai tujuan yang ingin dicapai, melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.
5	Herlina puji astute, hari susanto, apriyatni EP	Penerapan <i>balanced scorecard</i> pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus	Secara keseluruhan kinerja PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 dengan menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> berada pada kategori sehat yaitu dengan total skor <i>balanced scorecard</i> sebesar 94.12 atau lebih dari 81 sesuai dengan tata cara tingkat kesehatan Bank.

D. Kerangka Berpikir

