

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Pustaka

##### 1. Kinerja

###### a. Definisi Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.<sup>1</sup>

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Menurut Mulyadi “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.<sup>2</sup> Menurut Stout yang dikutip oleh Yuwono, menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat

---

<sup>1</sup> Helfert, Erich A, *Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 76.

<sup>2</sup> Mulyadi. "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen", Salemba Empat. Jakarta, 2007. hal. 87.

dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.<sup>3</sup>

Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “performing measurement“ adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

#### **b. Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Tangen, sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.<sup>4</sup>

Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu:

- 1) Kelompok Pertama “Fully Integrated” Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan system pengukuran yang paling baik (advanced), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang

---

<sup>3</sup> Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scocard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2007, hal. 83.

<sup>4</sup> Stefan Tangen, “*Analyzing The Requirement of Performance Measurement*”, *Measuring Business Excellence*, 2005. Vol. 9 Iss: 4, pp.46 – 54.

berkepentingan (stakeholders) dipertimbangkan. Database dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.

- 2) Kelompok Kedua “Balanced” Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.
- 3) Kelompok ketiga “Mostly Finania” kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasis pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.<sup>5</sup>

#### **c. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Robert & Anthony, tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

- 1) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara ekspilit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

- 2) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

---

<sup>5</sup> Ibid.

3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.<sup>6</sup>

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

**d. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses ke karyawan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan,

---

<sup>6</sup> Robert N Anthony, dan Robert H. Hermanson, Akuntansi Manajemen, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal. 52.

penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.<sup>7</sup>

## 2. Balance Scorecard

### a. Definisi Balance Scorecard

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced)." Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Menurut Kaplan dan Norton mengatakan bahwa definisi Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balanced scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, Balanced scorecard dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo mengatakan bahwa definisi Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam

---

<sup>7</sup> Ibid, hlm. 56

tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **b. Sejarah Singkat Balance Scorecard**

Pada tahun 1990, Nolan Norton institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “Balanced scorecard Measures that Drive Performance” dalam Harvard Business Review. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis atau internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut Balanced Scorecard, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat sustainable.

#### **c. Kelemahan dan Keunggulan Balance Scorecard**

Menurut artikel Harvard Business Review, keunggulan Balanced scorecard adalah sebagai berikut:

- 1) Pengukuran dengan metode BSC ini jauh lebih komprehensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode BSC ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya, yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan bukan hanya perspektif keuangan.



- 2) Koheren, koheren adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan.
- 3) Keseimbangan dalam Balanced scorecard juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staff dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.
- 4) Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan Balanced scorecard dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.<sup>8</sup>

Schneiderman memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan balanced scorecard gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
- 2) Metrik didefinisikan secara minim (poor). Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
- 3) Terjadi "negosiasi" dalam penentuan improvement goal dan tidak berdasarkan stakeholder requirement, fundamental process limits dan improvement process capabilities. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya di istilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya

---

<sup>8</sup> Robert S Kaplan dan David Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Translating Strategi Into Action*, Erlangga, Jakarta, 2000, hal. 72

kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframanya disesuaikan.<sup>9</sup>

#### **d. Manfaat Balanced Scorecard**

Manfaat Balanced scorecard bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton adalah sebagai berikut :

- 1) Balanced scorecard mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) Balanced scorecard memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- 3) Balanced scorecard memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.<sup>10</sup>

#### **e. Komponen-Komponen dalam Balanced Scorecard**

Balanced scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran Balanced scorecard perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam Balanced Scorecard.

##### **1) Perspektif Keuangan**

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini

---

<sup>9</sup> Arthur M Schneiderman. "Setting Quality Goals", ASQC, Jakarta, 1988, hlm. 78.

<sup>10</sup> Robert S Kaplan dan David Norton, Op.Cit, hlm. 122



tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton yaitu :<sup>11</sup>

a) Tahap Pertumbuhan (growth)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b) Tahap Bertahan (sustain)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba

---

<sup>11</sup> Ibid, hlm. 136.

mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

c) Tahap Panen (harvest)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan Balanced Scorecard. Para manajer mengidentifikasi pelangga dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing. Perspektif biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu Care Measurement Group dan Customer Value Proposition.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid, hlm. 150.

- a) Kelompok yang pertama Care Measurement Group, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
- (1) Market Share, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
  - (2) Customer Acquisition, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
  - (3) Customer Retention, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
  - (4) Customer Satisfaction, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
  - (5) Customer Profitability, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.
- b) Kelompok yang kedua disebut Customer Value Proposition atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
- (1) Product or Services Attributes, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
  - (2) Customer Relationship, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.

(3) Image and Reputation, menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan.

Menurut Kaplan & Norton, pendekatan Balanced Scorecard membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:<sup>13</sup>

#### a) Inovasi (Innovation)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

#### b) Operasi (Operations)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

#### c) Pelayanan Purna Jual (Postsale Service)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

### 4) Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu people, system, dan

---

<sup>13</sup> Ibid, hlm. 169.

organizational procedures. Perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (people), sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Balanced scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, yaitu :<sup>14</sup>

a) Kemampuan Karyawan (Employee Capabilities)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

b) Kemampuan Sistem Informasi (Information System)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

c) Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (Motivation, Empowerment, and Alignment)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja

---

<sup>14</sup> Ibid, hlm. 174.

perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

## B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu ini, penulis akan mendeskripsikan beberapa karya ilmiah yang berkaitan dengan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika.

1. Ferdinandus Agung Himanawan, dan Juarsah, Tahun 2005, judul : Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT. Mikro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penerapan balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja PT. Makro Indonesia cabang pasar rebo telah dijalankan dengan cukup baik walaupun hanya baru dilaksanakan oleh golongan eksekutif saja.<sup>15</sup>

Penelitian Ferdinandus Agung Himanawan mempunyai kesamaan dengan penelitian peneliti yaitu sama-sama membahas tentang balanced scorecard namun terdapat perbedaan antara penelitian peneliti dengan penelitian ini sebab penelitian ini terfokus pada membahas tentang alat ukur marketing penjualan sedangkan penelitian diatas lebih banyak, membahas tentang pengukuran kinerja manajemen.

2. Moses L.Singgih , Kristiana Asih Damayanti, Renny Octavia, Tahun 2001, judul : Pengukuran dan Analisis Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh perspective kecuali pada internal bussines process perspective yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk, sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan untuk meningkatkan

---

<sup>15</sup> Ferdinandus agung himanawan, dan Juarsah, Analisis balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja menejemen (Studi Kasus PT. Mikro Indonesia Cabang Pasar Rebo,Jakarta), Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 tahun 2013.



penyelesaian order tepat waktu dan menurunkan % rata rata produk cacat.<sup>16</sup>

Penelitian Moses L.Singgih , Kristiana Asih Damayanti, Renny Octavia sama sama membahas tentang balanced scorecard, namun terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu dalam jurnal ini yang diteliti lebih banyak membahas tentang pengukuran dan analisis kinerja dengan metode balanced scorecard sedangkan penelitian ini membahas tentang alat ukur marketing penjualan.

3. Silvia Floretta Brillianty, Liem Yenny Bendatu, Tahun 2013, dengan judul Perancangan Alat Ukur Penilaian Kinerja di PT X Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Penilaian kinerja PT X yang didasarkan pada empat perspektif yang terdapat pada balanced scorecard. balanced scorecard yang berhasil dirancang meliputi beberapa bagian, yaitu rancangan pengukuran strategis, matriks program dan rancangan kery performance indicator perlevel jabatan untuk departemen plan 1 dan departemen plan 2. Rancangan pengukuran strategis secara umum, rancangan pengukuran strategis departemen plant 1 dan rancangan pengukuran strategis departemen plant 2 Matriks berdasarkan program yang telah dijalankan oleh perusahaan dan berdasarkan sarana program untuk mendukung tercapainya target target yang telah ditetapkan.<sup>17</sup>

Jurnal di atas berbeda dengan penelitian peneliti walaupun terdapat persamaan yaitu sama-sama membahas tentang balanced scorecard. Adapun perbedaannya adalah jurnal di atas membahas tentang perancangan alat ukur penilaian kinerja sedangkan penelitian ini membahas tentang alat ukur marketing penjualan.

4. Titin Setiani, Arief Rahman, Mahsina, dengan judul : Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja dalam Rangka

---

<sup>16</sup> Moses L.Singgih , kristiana asih damayanti , renny octavia, Pengukuran dan analisis kinerja dengan metode balanced scorecard di PT. X, Jurnal Teknik Industri Vol. 3 No. 2, Tahun 2001.

<sup>17</sup> Silvia floretta brillianty, liem yenny bendatu, Perancangan alat ukur penilaian kinerja di PT X dengan menggunakan balanced scorecard, Jurnal Esensi, Vol. 8 No. 1, tahun 2005.

Meningkatkan Pencapaian Tujuan Strategis Perusahaan pada PT. GUDANG GARAM Tbk. Dengan hasil penelitian Penilaian kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif. Keuangan terdiri atas Return On Asset (ROA), return on equaty (ROE), profit margin dan TATO (Total Asset Turnover). Penerapan balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja PT. GUDANG GARAM, Tbk telah dijalankan dengan cukup baik.<sup>18</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Titin setiani, arief rahman, mahsina diatas berbeda dengan penelitian peneliti, perbedaannya adalah penelitian diatas yang diteliti lebih banyak membahas tentang balanced scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja dalam rangka untuk pencapaian tujuan strategis perusahaan sedangkan penelitian peneliti membahas tentang alat ukur marketing penjualan.

5. Noer Fadilah Arum, Nur Handayani, Tahun 2013 dengan judul : Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur dalam Pengukuran Kinerja. Adapun hasil penelitiannya adalah dalam perspektif keuangan, rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO, dan LDR, rasio profitabilitas, AETR, produktivitas karyawan. Dalam perspektif pelanggan untuk mengetahui kepuasan konsumen dapat dinilai dengan melakukan survey mengenai tingkat kepuasan dengan kuisisioner. Perspektif proses bisnis internal memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas dan menambah jaringan kantor cabang pembantu, pengembangan inovasi dari produk dan jasa layanan yang ditawarkan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat pelatihan karyawan belum sepenuhnya menacapai target yang ditentukan pada tahun 2012 dengan menunjukkan rata rata sebesar 52,08%.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Titin Setiani, Arief Rahman, Mahsina, Analisis balanced scorecard sebagai alat Untuk Mengukur Kinerja Dalam Rangka Meningkatkan Pencapaian Tujuan Strategis Perusahaan pada PT. GUDANG GARAM Tbk, Jurnal Akuntansi UBHARA, ISSN : 2460-7762.

<sup>19</sup> Noer Fadilah Arum, Nur Handayani, Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja, Jurnal Titra, Vol. 1, No. 1, tahun 2013.

Penelitian yang kelima ini berbeda dengan penelitian peneliti, sebab penelitian peneliti terfokus pada alat ukur marketing penjualan, sedangkan penelitian diatas terfokus pada penerapan metode balanced scorecard sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja karyawan seluruhnya.

Peneliti menyadari betul bahwa penelitian ini tentunya bukan hal yang seratus persen baru. Namun demikian, tidak bisa dipungkiri juga bahwa variasi, metodologi dan pendekatan yang berbeda dengan penelitian ini akan menghasilkan sesuatu yang baru. Penelitian yang peneliti lakukan terdapat persamaan dengan penelitian yang sudah ada, yaitu : sama-sama membahas tentang balanced scorecard namun terdapat perbedaan, yaitu penelitian peneliti terfokus pada penerapan balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja marketing penjualan.

### **C. Kerangka Berfikir**

Dalam mendirikan perusahaan otobus, apalagi dalam bidang transportasi harus benar-benar memahami lingkungan disekitar sebelum terjun langsung ke lapangan, karena persaingan dalam transportasi tidak mudah dan sangatlah ketat, apalagi bus malam harus bisa memadai karena membawa banyaknya penumpang antar kota antar propinsi, untuk ini saya mengambil dari PO.New Shantika, karena masih banyak kendala di PO tersebut.

Dalam marketing atau penjualan masih belum bisa memuaskan pelanggan kurangnya pelayanan yang baik dan ramah, sehingga dalam penjualanpun tidak ada peningkatan. Perusahaan yang mengimplementasikan balanced scorecard, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan didalam mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang

utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat vital bagi perusahaan, dengan mengukur kinerja perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut. Informasi kinerja tersebut dapat digunakan sebagai bahan penentuan strategi di masa depan, namun selama ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya dengan cara tradisional yaitu dengan hanya diukur dari segi finansial saja, tetapi juga harus diukur dari segi konsumen, pelanggan dan lain sebagainya. Tujuan utama dari penilaiannya kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi.

Selama ini pengukuran kinerja hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Dengan menagabaian non keuangan ini akan timbul permasalahan berupa menurunnya kinerja perusahaan. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup kuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu Balanced scorecard (BSC). pengertian Balanced scorecard sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai repor kinerja yang seimbang (balanced). Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan .dengan demikian bahwa Balanced Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran kinerja menejemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Penggunaan Balanced Scorecard terdapat empat kategori penilaian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan perkembangan, namun dalam penelitian ini peneliti terfokus pada tiga perspektif, yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan perkembangan, sebab dari segi keuangan, pihak PO. New Shantika kurang berkenan untuk di explore.

Keterangan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir



Berdasarkan bagan diatas dapat dijelaskan secara singkat bahwa PO. New Shantika menggunakan sistem balance scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja marketing, dalam pengukuran kinerja ini terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan perkembangan.