

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja (*perform*) bermula dari lafal “*per*” yang mempunyai arti cara atau menurut, dan “*form*” yang mempunyai arti cara atau metode menjalankan sesuatu yang membutuhkan keahlian.¹ Sedangkan kinerja adalah deskripsi terkait taraf pencapaian dalam penajlanan dari sebuah aktivitas untuk mencapai visi misi, target, dan tujuan dari perusahaan, sebagaimana sudah diuraikan dalam rancangan strategis dari organisasi tersebut.²

Menurut penelitian Wendi Areza Dwi Retnawan dkk, dalam penelitian yang dilakukan oleh Yanne Chistiani menyatakan bahwa pengertian kinerja merupakan hasil dari mutu dan kuantitas karyawan yang menjalankan tugasnya selaras dengan tanggung jawab kinerja dari perusahaan. Dengan hasil seperangkat acuan standar tentang hal-hal yang diproduksi oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

“Kinerja adalah keberhasilan perorangan, tim, atau unit organisasi untuk mencapai tujuan strategi yang telah ditentukan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Perspektif Yanne Christiani Tahaka pada risetnya, kinerja ialah level perolehan wujud sebuah aktivitas atau strategi dalam mencapai visi misi, tujuan dan target dari organisasi yang tertetera pada rumusan skema strategis sebuah organisasi.³

Dari pengertian di atas, terlihat bahwa penakaran yang dipakai pada penilaian kinerja bergantung pada unit perusahaan menerapkan kriteria yang di nilai dan bagaimana tujuannya akan dicapai. Dalam proses manajemen strategis, tujuan yang ditetapkan dalam perumusan strategi melalui mempertimbangan laba, target pasar, dan pengurangan dana, serta beberapa pengukuran lainnya hendaknya tepat dipakai guna menakar kinerja organisasi selama waktu penerapan strategi.

¹ Suharsono. *Bisnis Islam / Editor; Taha Jabir Al-Alwani; Penerjemah: Suharsono.* (AK Group, 2005). 170.

² Moehersono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 95.

³ Yanne Christiani Tahaka, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut,” *Jurnal EMBA ISSN 2303-1174* 1, no. 4 (2011): 402–13, 403.

a. Penilaian Kinerja

Andreson dan Clancy (1991) pada (Yuwono, Sukarno, & Ichsan, 2003) pernah mengartikan bahwa pengukuran kinerja sebagai *“feedback from the accountant to management that provides information about how well actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*

Dari definisi diatas bisa diartikan jika pertimbangan kinerja ialah perbuatan penilaian yang dijalankan pada beragam aktifitas pada kegiatan operasional industri. Hasil dari evaluasi itu selanjutnya dijadikan sebagai *feedback* atau umpan balik yang dapat memberikan keterangan mengenai apa yang dapat dilakukan oleh managers perusahaan dalam mengambil keputusan untuk mengoreksi atau menyesuaikan rencana dan melakukan pengontrolan pada masa mendatang.

Pengukuran kinerja adalah proses peninjauan dan evaluasi berkala terhadap kinerja industri secara periodik. Penilaian kinerja yakni membandingkan hasil yang apa adanya dengan hasil yang sudah direncanakan. Istilah lainnya, tujuan itu sudah dicermati satu-satu agar dapat diketahui yang sudah tercapai dan belum terwujud.⁴

Dari definisi yang dipaparkan bisa diringkas bahwa penakaran kinerja sangat diperlukan agar dapat mengetahui seberapa banyak tugas yang diberikan dan dapat dicapai selaras dengan maksud yang sudah ditetapkan oleh industri masing-masing. Maka dari itu, masalah tersebut membutuhkan peran dari manajemen perusahaan yang baik. Kinerja tidak selalu mempunyai hubungan baik atau tidaknya penyelesaian tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang dapat dihubungkan dalam pengaruh kinerja antara lain dari disiplin kerja, ketepatan waktu, dan etos kerja karyawan tersebut.

Tolak ukur standart keberhasilan dalam suatu pekerjaan tidak dapat disamakan karena penilaian dari masing-masing individu atau masing-masing organisasi dapat diukur secara teratur enam bulan atau setidaknya satu tahun, agar dapat dievaluasi perkembangannya dari periode ke periode berikutnya.

⁴ Ruky, Achmad S. *Sistem manajemen kinerja*. (Gramedia Pustaka Utama, 2002). 26.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penakaran kinerja ialah guna mendorong pegawai mewujudkan tujuan perusahaan dan memenuhi standar perbuatan yang sudah ditentukan untuk memperoleh perbuatan serta hasil yang diharapkan. Penilaian kinerja dipergunakan oleh manajemen organisasi guna:⁵

- 1) Mengelola operasional perusahaan secara tepat dengan permotivasi pegawai secara umum.
- 2) Membantu penetapan kebijakan yang bersangkutan diantaranya: marketing, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengenalı kepentingan diklat dan pengembangan pegawai guna menyediakan spesifikasi penyaringan dan penilaian program pelatihan pegawai.
- 4) Menyediakan *feedback* untuk pegawai terkait bagaimana atasan mereka meninjau kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar untuk penyaluran apresiasi.

Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) pada Mahsun, dkk 2006 yang tertera pada jurnal⁶, terdapat beberapa faedah guna penilaian kinerja di sektor publik antara lain:

- 1) Meyakinkan pemahaman para pelaksana akan takaran yang dipakai guna perolehan kinerjanya.
- 2) Membuktikan terwujudnya rencana kinerja yang sudah ditentukan.
- 3) Memonitor dan menilai pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta menajalankan perbuatan guna memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan apresiasi dan sanksi yang objektif atas pencapaian pelaksana yang sudah ditakar selaras dengan sistem penilaian kinerja yang ditentukan.
- 5) Menjadi media komunikasi antar karyawan dalam memperbaiki kinerja perusahaan.
- 6) Mengenalı kepuasan *customer*.
- 7) Membantu mengawasi jika penentuan kebijakan dilaksanakan dengan cara objektif.
- 8) Menyatakan peningkatan yang harus dijalankan.

⁵ Mulyadi, *Akutansi Manajemen : Konsep Manfaat dan Rekayasa*, (Jakarta: Salemba Empta), 2001, 416.

⁶ Maulana and Surya, “Penilaian Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard*.”, 62.

9) Menunjukkan permasalahan yang dihadapi.

c. Penilaian Kinerja Sistem Tradisional

Sudah banyak metode yang dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja dari suatu perusahaan. Pada manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah pengukuran kinerja menggunakan ukuran keuangan atau hanya dari laporan keuangan. Faktor kinerja lain seperti pengukuran kepuasan nasabah, kepuasan karyawan diabaikan oleh manajemen dikarenakan sulitnya melakukan pengukuran, sehingga terdapat beberapa kesalahan yang dilakukan oleh manajemen tradisional. Menurut Anthony dan Govindarajan, mengandalkan aspek keuangan saja tidak cukup, dengan beberapa alasan yaitu:⁷

- 1) Hal tersebut dapat mendorong aktivitas jangka pendek yang tidak bermanfaat untuk kepentingan jangka panjang pada perusahaan.
- 2) Manajer bisnis mungkin tidak melakukan hal yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh keuntungan jangka pendek.
- 3) Menggunakan keuntungan jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer unit lain.
- 4) pengelolaan *financial* yang terlalu ketat dapat menimbulkan motivasi manajer untuk memanipulasi data yang ada.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton 1996 adalah:⁸

- 1) Tidak mampu mengukur aset tidak berwujud (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual perusahaan.
- 2) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan.

2. Balanced Scorecard

Perkembangan mulanya, *Balanced Scorecard* dirancang guna meningkatkan sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990, para eksekutif cuma mengukur kinerja

⁷ Anthony R. N. dan Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta:Salemba Empat), 2005. 57.

⁸ Mulyadi, *Balanced Scorecard. "Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan."* Jakarta: Salemba Empat (2001).. 4.

mereka dari persepektif *financial* saja. Hal tersebut berakibat fokus utama dan bisnis eksekutif lebih cenderung guna meningkatkan kinerja dari persepektif *financial* saja. Hal tersebut membuat eksekutif mengabaikan kinerja non-*financial*, semacam kepuasan pelanggan, produktivitas, dan keterlibatan pegawai dalam menghasilkan produk dan layanan yang dapat memuaskan pelanggan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, sebuah lembaga penelitian di kantor akuntan publik KPMG U.S.A yang di pimpin David P. Norton, mendukung ilmu kasus mengenai “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Dari hasil penelitian itu dipublikasikan pada sebuah artikel yang bertema “*Balanced Scorecard---Measures That Drive Performance*” pada Harvard Business Review (Januari-Februari 1992).⁹

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, mendefisikan *Balanced Scorecard* seperti berikut: “*Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang digunakan untuk mengintegrasikan berbagai standar pengukuran yang berasal dari strategi perusahaan. Selain untuk kinerja financial masa depan, pendorong kinerja meliputi persepektif pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor ini berasal dari tujuan yang jelas dan juga ketat untuk berbagai tujuan serta ukuran yang nyata.”¹⁰

Balanced Scorecard ialah alat yang cocok digunakan guna memilah serangkaian penunjuk dan maksud yang seimbang, dengan mencerminkan visi dan misi organisasi, sehingga dapat memungkinkan bagi perusahaan guna melengkapi keinginan dari pemimpin kepentingannya, guna memperjelas dan mengomunikasikan maksud strategis serta guna menilai penerapannya, dan juga merubah misi dan maksud strategis menjadi perilaku, sehingga anggota dapat berdialog satu dengan lainnya dan juga dapat merasakan keikutsertaan mereka.¹¹

Balanced Scorecard ialah media manajemen kontemporer dimana mengubah misi dan strategi perusahaan menjadi seperangkat standar pengukuran yang komprehensif,

⁹Mulyadi, *Balanced Scorecard. "Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan."* Jakarta: Salemba Empat (2001).2-3.

¹⁰ Halimah, Ratna Nur. "Implementasi *Balanced Scorecard* untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda." *Ekonomia* 4.2 (2015), 85.

¹¹ Sari, Pande Made Hierra Andira, and I. Ketut Suryanawa. "Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana Kabupaten Gianyar Dengan Teknik *Balanced Scorecard*." *E-Jurnal Akuntansi* 28.1 (2019):, 526.

menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran strategis dan sistem manajemen. Karena kinerja keuangan saja tidak dapat menjamin kinerja perusahaan menjadi lebih baik dikarenakan aktivitas yang tidak berwujud dapat menjadikan perusahaan untuk:¹²

- a. Mengembangkan hubungan antar pelanggan dan perusahaan agar dapat menjaga loyalitas sehingga menjadikan peluang bermacam pasar pelanggan dan daerah pasar baru yang dilayani secara optimal.
- b. Mempublikasikan produk dan layanan yang inovatif sehingga dapat diharapkan oleh target yang ditentukan.
- c. Menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas selaras dengan kemauan *customer*.
- d. Memobilisasi daya dan dorongan pegawai agar dapat meningkatkan keahlian tahapan, kualitas, dan masa tanggap.
- e. Menumbuhkan teknologi informasi, data base dan sistem.

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi, menguraikan jika kelebihan *Balanced Scorecard* tercakup dari dua hal, antara lain adalah sebagai berikut:¹³

- a. *Balanced Scorecard* dapat menumbuhkan mutu perencanaan melalui cara perencanaan strategi dijadikan tiga proses yang berbeda dan terencana, yakni: 1) Sistem Perumusan Strategi 2) Sistem Perencanaan Strategi 3) Sistem Penyusunan Program. Metode yang dipakai pada *balanced scorecard* memungkinkan pengembangan rencana strategis melalui sifat antara lain:

1) Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan persepektif yang ada pada perencanaan strategis dari yang sebelumnya cuma tertera dalam persepektif *financial*, merebak hingga tiga persepektif tersebut, yaitu: *customer*, tahapan usaha internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan persepektif itu menghasilkan faedah diantaranya:

- a) Menjadikan kinerja *financial* yang berlipat ganda dan berjangka lama.

¹² Verni Kurniasari and Gesti Memarista, 'Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT . Aditya Sentana Agro)', *Agora*, 5.1 (2017), 7.

¹³ Mulyadi. *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard**". *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 20, No.3. 2005. 42.

b) Memampukan industri agar dapat melintasi lingkungan usaha kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard menghajruskan semua anggota menciptakan keterkaitan sebab akibat di antara tujuan strategis yang dihasilkan pada perencanaan. Oleh karena itu, sistem strategis yang koheren dapat menghasilkan manfaat pelipat gandaan kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan bagi perusahaan guna melintasi lingkungan usaha yang kompetitif.

3) Seimbang

Keseimbangan tujuan yang diwujudkan dalam sistem perencanaan strategis sangat hirarki agar dapat mewujudkan kinerja *financial* jangka lama. Sehingga, dalam menentukan keempat aspek persepektif diperlukan keseimbangan antara sasaran atau tujuan.

4) Terukur

Pengukuran dalam strategi yang diwujudkan oleh sistem perencanaan strategi menjadikan terwujudnya beragam tujuan yang diwujudkan oleh sistem itu. Karena semua tujuan telah diperhitungkan serta diukur, baik guna tujuan strategi di persepektif *financial* maupun non *financial*.

4. Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Pada pemakaian sistem penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang mana dapat digunakan banyak industri sebagai tolak ukur untuk penilaian kinerja dapat memberikan keuntungan sebagai berikut:

- a. Perancangan penilaian kinerja memakai *balanced scorecard* bisa memperjelas visi dan strategi perusahaan pada target stratejik yang lebih optimal dan gampang dipelajari.
- b. Hubungan dan komunikasi dari target stratejik melalui penunjuk lebih mudah, dikarenakan parameter kinerja ditumbuhkan agar mendapat perolehan dari stratejik perusahaan.
- c. Dapat mempersiapkan, merencanakan, dan menyelaraskan target inisiatif strategi dari kinerja.
- d. Meningkatkan kemampuan untuk mengambil keputusan stratejik, dikarenakan sistem penakaran kinerja bisa

bermanfaat ketika dipakai sebagai *feedback* serta sumber informasi yang dapat digunakan di masa mendatang.¹⁴

5. Perspektif Balanced Scorecard

Guna menakar apakah kinerja *financial* yang diwujudkan perusahaan ialah kinerja yang sebenarnya, *Balanced Scorecard* menghubungkan empat persepektif untuk mengukur yang menjadi strategi dalam pengukuran kinerja sebuah perusahaan. Empat persepektif tersebut adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Persepektif *financial* tetap menjadi perhatian pada *balanced scorecard* sebab skala *financial* ialah ilustrasi dari konsekuensi ekonomi yang berlangsung dikarenakan kebijakan dan juga perilaku yang telah dipetik.¹⁵ Persepektif *financial* akan tetap digunakan, dikarenakan pengukuran dari hasil persepektif *financial* menyatakan apakah perencanaan dan pengaktualan strategi industri memberikan perbaikan atau bukan dalam meningkatkan profit dan aset bagi industri.

Dalam *Balanced Scorecard*, kinerja *financial* hendaknya dipandang dari dua perspektif yakni maksud untuk jangka pendek dan jangka lama. Pada maksud jangka pendek, strategi yang dipakai merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dengan cara memperbaiki struktur modal dan memaksimalkan utilitas aset. Sedangkan maksud jangka lama dapat dilaksanakan dengan strategi spesifik yang istilahnya dengan strategi perkembangan. Strategi ini mencakup dua hal yakni meningkatkan penghasilan dan meningkatkan skor untuk konsumen.¹⁶

Untuk mengukur kinerja pada persepektif keuangan, selain dari persepektif rasio, dapat juga dilihat dari persepektif ketentuan serta ketentuan hukum syariah pada pengelolaan *financial*, termasuk sumber biaya modal bermula dari kerja sama syariah (*musyarakah, mudhorabah*)

¹⁴ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi Cetakan Ke-1*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 163.

¹⁵ Kaplan, Robert S & David P Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000). 23.

¹⁶ Pratiwi, Angrum. "Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada BPR Syariah." *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies* 11.1 (2015): 112.

dan juga pemakaian laba guna alokasi dana sedekah, zakat dan infaq.¹⁷

Pada persepektif keuangan, laporan keuangan dari perusahaan adalah hal yang pertama kali akan dilakukan pengukuran. Laporan keuangan adalah ringkasan tahapan penulisan dari transaksi yang berlangsung selama masa pelaporan dan dibentuk guna menggambarkan tanggung jawab yang diberikan oleh pemilik industri. Manajemen industri bertanggung jawab atas pembuatan dan penyajian laporan *financial*. Maksud dari laporan tersebut ialah memberikan keterangan mengenai kedudukan *financial* perusahaan, kinerja, dan arus kas industri yang berguna untuk seberapa besar pemakai laporan *financial* untuk membentuk kebijakan ekonomi.¹⁸

Dalam penilaian persepektif keuangan, beberapa hal dalam siklus bisnis memiliki tahapan tujuan yang berbeda, sehingga tekanan yang akan diukur berbeda, diantaranya lain adalah:¹⁹

1) *Growth* (Bertumbuh)

Bertumbuh adalah tahap pertama dari siklus hidup perusahaan yang menghasilkan potensi pertumbuhan usaha yang baik. Dalam hal ini, manajemen perusahaan berupaya agar dapat membentuk dan mengembangkan sebuah produk atau jasa baru, dan juga menaikkan kemampuan dalam operasional, mengembangkan sistem, infrastruktur serta jaringan yang akan mendukung distribusi, dan mengasuh serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Sasaran keuangan dalam tahap *growth* menekan pada presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

¹⁷ Riswanto, A. Y., I. Indupurnahayu, dan A. B. Amin. "Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Berbasis Syariah Dalam Pengukuran Kinerja'." *Jurnal Manajemen*. doi 10 (2018). 14.

¹⁸ Bahri, Syaiful. *Pengantar Akutansi: Berdasarkan SAK ETAP dan IFRS*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2016). 134.

¹⁹ "Kaplan, Robert S Dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan Peter R. Yosi. 2000 (Jakarta: Erlangga, 1996), 22. 11" 2000 (n.d.): 19..

2) *Surtain* (Bertahan)

Bertahan adalah proses kedua atau proses bertahan dimana industri masih menjalankan upaya untuk investasi dan reinvestasi melalui mengharapkan taraf pembelian yang bagus. Pada proses ini industri mencoba untuk tetap mempertahankan sasaran pasar atau mengembangkannya jika hal tersebut memungkinkan untuk dilakukan. Menumbuhkan volume produksi dan mengembangkan perbaikan aktivitas secara terus-menerus. Dalam proses ini yang diharapkan adalah banyaknya taraf pengembalian atau investasi yang dijalankan.

3) *Harvest* (Menuai)

Menuai merupakan proses ketiga dimana industri benar-benar menuai hasil investasi sebelumnya. Dalam proses ini tidak terdapat investasi besar, baik perluasan maupun pembentukan daya baru kecuali pengeluaran guna menjaga dan perbaikan sarana prasaranan target *financial* pada tahapan ini ialah mengoptimalkan arus kas masuk dan meminimalan modal kerja.

Dalam persepektif keuangan, ada tiga aspek dari strategi yang dijalankan sebuah industri, yakni:

- 1) Peningkatan penghasilan dan konsolidasi penghasilan yang dipunyai sebuah industri usaha.
- 2) Peminimalan dana atau penumbuhan produktivitas.
- 3) Penggunaan aktifa atau strategi investasi.²⁰

b. **Persepektif Pelanggan (Persepektif *Customer*)**

Dalam operasionalnya perusahaan akan menjalankan pengenalan *customer* dan segmen pasar yang hendak dimasuki. Terget pasar ialah sumber yang hendak menjadi bagian pendapatan maksud *financial* industri. Perhatian terhadap *customer* atau nasabah merupakan hal sangat hirariki pada aktivitas operasional. Memberikan pelayanan yang baik merupakan salah satu metode agar mewujudkan kepuasan *customer* dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Persepektif *customer* ialah sumber komponen penghasilan dari maksud *financial*, perspektif ini mengartikan dan

²⁰ Kaplan, Robert S Dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan Peter R. Yosi. 2000 (Jakarta: Erlangga, 1996), 22. 11” 2000 (n.d.): 42.

memilah *customer* dan target pasar dimana industri menetapkan tujuan untuk berlomba. Guna mewujudkan kepuasan *customer* diperlukan keterkaitan yang baik dengan *customer*.²¹

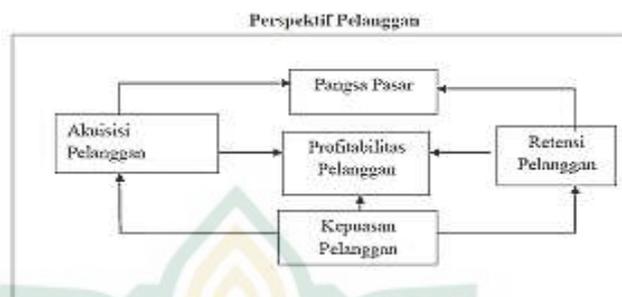
Dalam persepektif ini perusahaan melakukan patokan yang dikelompokkan menjadi dua macam, yakni:

- 1) Golongan Peakaran Pelanggan Utama (*core measurement group*):
 - a) Pangsa pasar (*market share*), menakar seberapa besar perbandingan segmen pasar spesifik yang dikuasai oleh industri.
 - b) Taraf pendapatakan *customer* (*customer acquisition*), menakar seberapa banyak industri sukses menarik pelanggannya.
 - c) Daya guna mempertahankan para *customer* lama (*customer retention*), menakar seberapa banyak industri mampu mempertahankan *customer* lama.
 - d) Taraf kepuasan *customer* (*customer satisfaction*), menakar seberapa jauh para *customer* merasa puas terhadap pelayanan industri.
 - e) Taraf kekuatan laba *customer* (*customer profitability*), menakar seberapa besar laba yang sukses diperoleh industri dari penjualan produk kepada *customer*.
- 2) Golongan Penakaran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*):
 - a) Atribut produk/jasa. Mencangkup fungsional dari produk atau layanan, kualitas dan harga.
 - b) Keterkaitan *customer*. Terdiri dari penginformasian produk/jasa bagi *customer* berupa dimensi masa tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan *customer* pasca membeli produk/jasa dari industri.
 - c) Citra dan reputasi. Menggaambarkan beberapa faktor tidak berbentuk yang membentuk *customer* tertarik bagi industry guna lebih jelasnya terkait persepektif *customer*.

²¹ Riswanto, A. Y., I. Indupurnahayu, dan A. B. Amin. "Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Berbasis Syari'ah Dalam Pengukuran Kinerja'." *Jurnal Manajemen*. doi 10 (2018) 18.

Guna lebih detailnya terkait persepektif pelanggan bisa dipandang dari foto berikut:

Gambar 2. 1 Persepektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

c. Persepektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Persepektif proses bisnis internal ini menitik beratkan kepada kativitas dan efiensinya tahapan yang ada pada industri dan mengurus tiap rantai supaya skornya terjaga pada aspek syariah.

Dalam persepektif ini industry menjalankan penakaran terhadu seluruh kegiatan yang dijalankan oleh industri baik manajer maupun pegawai guna mewujudkan sebuah produk yang bisa memberikan kepuasan spesifik untuk pelanggan dan juga para pemilik saham. Pada hal ini industri berfokus dalam tiga tahapan usaha pokok yakni:²²

1) Inovasi

Tahapan inovasi memaparkan, hierarkinya untuk memperkenalkan segmen pasar yang hendak dipuaskan dengan produk dan layanan industri dimasa mendatang, dan juga membentuk dan menumbuhkan produk dan layanan yang hendak memuaskan segmen yang dituju. Pendekatan ini memberikan peluang bagi industri guna memberikan pengawasan yang cukup banyak untuk penelitian, perancangan, dan tahap pengembangan yang menghasilkan pasar baru, layanan dan produk.

²² Vincent Gaspres. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005). 59.

2) Operasi

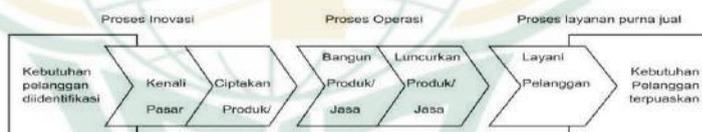
Tahapan operasi ialah aliran pendik perwujudan skor pada industry. Sejak dengan diterimanya pesanan *customer* dan diakhiri melalui pengutaraan produk atau layanan kepada *customer*. Tahapan ini menitik beratkan kepada pengutaraan produk dan layanan bagi *customer* yang ada secara optimal, konsisten, dan tepat waktu.

3) Layanan Purna Jual

Nilai rantai internal ialah layanan pasca jual. Tahapan layanan pasca jual memungkinka industri guna menetapkan aspek vital jasa yang diberikan industri setelah produk atau jasa yang dibeli hingga ketangan *customer*. Layanan tersebut berupa garansi dan beragam kegiatan perbaikan, penggantian produk yang cacat dan yang di *refund*, serta tahap pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.

Selain dari pemaparan ketiga tersebut berikut gambaran dari persepektif internal:

Gambar 2. 2 Persepektif Bisnis Internal



Gambar Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996.

d. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pada persepektif ini, ialah menakar seberapa besar usaha perwujudan skor pembelajaran dan perkembangan yang berlanjut dari industri, dan industri hendaknya menjalakan investasi guna karyawan dapat menjadi sosok yang baik pada industri.²³

Dalam persepektif ini mengilustrasikan usaha industri guna konsisten menjalankan inovasi. Skala persepektif ini ialah taraf produktivitas pegawai, seperti tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi pegawai, taraf keikutsertaan pegawai pada tahap penentuan kebijakan dan kemudahan akses pegawai terhadap keterangan yang menunjang

²³ Riswanto, A. Y., I. Indupurnahayu, dan A. B. Amin. "Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Berbasis Syari'ah Dalam Pengukuran Kinerja'." *Jurnal Manajemen*. doi 10 (2018), 21.

pekerjaannya, taraf retensi pegawai, missal ditakar dari total pegawai potensial.

Pada persepektif ini dapat juga menakar beberapa hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Perspektif Kaplan dan Norton, ada tiga dimensi yang hendak diperhatikan pada persepektif ini, yakni:²⁴

1) Keahlian Pegawai

Penakaran dijalankan atas tiga hal utama yakni:

- a) Penilaian terhadap kepuasan pegawai
- b) Penilaian terhadap rotasi pegawai pada industri, dan
- c) Penilaian terhadap besarnya penghasilan industri tiap karyawan.

2) Keahlian Sistem Informasi

Penilaian industri bisa dijalankan melalui menakar:

- a) Taraf adanya keterangan.
- b) Taraf keakuratan keterangan.
- c) Kecepatan/jangka waktu memperoleh keterangan.

3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan Penilaian bisa dijalankan dengan beberapa dimensi yakni:

- a) Pecakapan pegawai mengenai visi dan misi industri.
- b) Adanya kebebasan pegawai mengutarakan masukan.
- c) Beragamnya masukan tiap pegawai.
- d) Total masukan yang diterapkan.

Beberapa praktik pelatihan peningkatan hasil yang semakin tinggi juga bisa membantu mewujudkan keadaan pekerjaan yang menyokong pembelajaran secara konsisten. Pembelajaran tersebut dapat mensyaratkan para karyawan guna menekuni selurus sistem pekerjaan, termasuk keterkaitannya di antara pekerjaan, unit pekerjaan, dan industri. Pelatihan dipakai guna meningkatkan kinerja keryawan yang menuju dalam penumbuhan sebuah industri.²⁵

²⁴ Ii and Teori, "Kaplan, Robert S Dan David P. Norton, Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan Peter R. Yosi. 2000 (Jakarta: Erlangga, 1996), 22. 11."

²⁵ Sinambela, Lijan Poltak. "Kinerja pegawai teori pengukuran dan implikasi." *Yogyakarta: Graha Ilmu* 11 (2012). 64.

6. Teknik Penilaian Menggunakan *Balanced Scorecard*

Pada mulanya, konsep *Balanced Scorecard* merupakan metode yang digunakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada perspektif keuangan saja serta cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Tanpa dukungan yang penuh dari manajemen puncak, sangat sulit untuk dilakukan penilaian kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard*, dikarenakan semua lini dan jenjang yang ada dalam perusahaan harus berpartisipasi dalam proses ini.

Langkah penilaian *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah:²⁶

- a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu perumusan strategi untuk mewujudkan hal tersebut, dalam hal proses perencanaan, tujuan akan dijabarkan pada sasaran strategis dengan ukuran pencapaian.
- b. Mengkaitkan dan menghubungkan tujuan dan ukuran dapat dilakukan dengan cara melihatkan kepada setiap karyawan apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan konsumen dan pemegang saham. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rancangan bisnis dan rancangan keuangan perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, untuk mengarahkan ke tujuan jangka panjang secara keseluruhan.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis, proses ini akan memberikan pembelajaran yang strategis kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan pengawasan terhadap apa yang sudah dihasilkan dalam jangka pendek.

²⁶ Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. 44.

Penerapan *balanced scorecard* dapat diketahui apakah perusahaan sudah memiliki karakteristik yang baik atau memiliki kegagalan. Dengan melakukan evaluasi atau penilaian kinerja dapat diperoleh hasil yang pasti. Untuk melakukan evaluasi dapat dilakukan dengan melakukan survei terhadap semua lini dan jenjang yang ada dalam perusahaan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan interpretasi nilai dari hasil survei tersebut. berikut adalah interpretasi nilai yang digunakan untuk mengevaluasi penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan yang dapat dilihat pada tabel berikut:²⁷

Tabel 2.1 Interpretasi Nilai atas Kemampuan Perusahaan dalam Penerapan *Balanced Scorecard*

SKOR (%)	Interprestasi Nilai
85-100	Perusahaan sudah mendapatkan nilai yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Perusahaan memiliki data yang ringkas yang terhubung dengan tolok ukur yang baik.
70-84	Perusahaan sudah memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran dan dapat mencapai suatu keseimbangan yang baik, namun perusahaan memiliki kelemahan dalam mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan.
55-69	Perusahaan berada pada level mengengah dan terindikasi awal yang baik untuk memulai melakukan pembenahan terhadap tolok ukur yang ada.
54 ke bawah	Perusahaan masih jauh tertinggal dalam penerapan <i>balanced scorecard</i> . perusahaan tidak memiliki tolok ukur yang strategis dalam jangka panjang sehingga harus melakukan pembenahan dengan mengaplikasikan konsep <i>balanced scorecard</i> .

Sumber: Sonny Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*., 2004, 101-102.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ialah beberapa riset yang membahas terkait penilaian kinerja melalui *balanced scorecard* yang dijadikan rujukan oleh peneliti:

1. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), Vol 4 No.3 tahun 2020 oleh Supriyadi Sadikin, Dede Sujana, dan

²⁷ Yuwono, Sony, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan. "Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard." *Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama* (2004). 95.

Dini Hadiani yang berjudul **Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa metode *balanced scorecard* dapat dipercaya mampu untuk digunakan mengukur kinerja dari sebuah perusahaan dengan meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan sehingga perusahaan dapat menentukan keputusan untuk jangka pendek saja namun untuk jangka panjang juga. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yang mana bertujuan untuk mencatat, mengolah, menyajikan dan menginterpolasi data untuk memberikan penjelasan mengenai perusahaan. Teknik pengambilan data yang digunakan dengan cara kuesioner yang bertujuan untuk menilai kepuasan dari karyawan dan juga pelanggan, serta dilakukan observasi. Hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah Tenant IBT-POLMAN dapat hasil yang baik dari pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* namun ada satu kendala yang mempersulit peneliti yaitu mengenai laporan keuangan yang bersifat tertutup sehingga tidak diperkenankan pihak luar untuk mengetahui laporan keuangan perusahaan.

2. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 1, Januari 2021 oleh Ihwan Satria Lesmana yang berjudul **Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang**. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data dengan cara kuesioner, observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Pada penelitian menggunakan indikator rasio keuangan untuk penilaian pada persepektif keuangan. Untuk persepektif pelanggan digunakan kuesioner untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kinerja dari koperasi Kartika Sultan Agung. Pada persepektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dari studi dokumentasi. Dalam hal ini koperasi Kartika Sultan Agung mendapat kategori keadaan kinerja sangat baik.
3. E-Jurnal Akutansi Vol 28 No 1, Juli 2019 oleh Pande Made Hierra Andira Sari dan I Ketut Suryanawa dengan judul **Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana Kabupaten Gianyar Dengan Teknik *Balanced Scorecard***. Pada penelitian ini dilakukan dari laporan keuangan BPR dari 2015 – 2017. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan

tolak ukur untuk persepektif keuangan merupakan tingkat kesehatan BPR yang diterbitkan oleh Bank Indonesia. Pada penelitian ini menghasilkan kondisi yang baik pada persepektif keuangan serta peningkatan nasabah tiap tahunnya, sedangkan untuk kekurangan yang ada pada persepektif pelanggan pada segi pelayanan, dimana banyak nasabah yang menyatakan kurang puas terhadap pelayanan dari BPR Werdhi Sedana.

4. Jurnal EMBA: *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akutansi* Vol 9 No 3 2021 oleh Reska Brigita Pandaleke, Jantje Tinangon, dan Anneka Wangkar dengan judul **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan.** Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Sistem penilaian kinerja yang digunakan adalah *key performance indicator* (KPI) yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan strategi program kerja. Peneliti memilih *balanced scorecard* dikarenakan *balanced scorecard* mempunyai kegunaan untuk mengklasifikasi dan menghasilkan perancangan tentang strategi, dapat menyelaraskan tujuan antara depastemen dan juga pribadi dalam strategi perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan menghasilkan cukup baik dengan beberapa saran dari peneliti yaitu dapat meningkatkan lagi pelayanan dalam hal keluhan pelanggan agar dapat tercipta loyalitas pelanggan.
5. *Journal Of Management and Accounting* Vol 2 No 1 April 2019 oleh Wahyu Maulana dan Citra Larashati Surya dengan judul **Penilaian Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard*.** Peneliti menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alternatif bagi perusahaan yang ingin melakukan penilaian kinerja dengan aspek keuangan dan non keuangan secara bersamaan. Dikarenakan jika menggunakan *balanced scorecard* akan dapat diketahui sebab dan akibat dalam faktor pendukung kinerja serta hasil yang akan dicapai. Pada penelitian ini peneliti memberikan saran bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan tingkat pemerolehan nasabah dan juga perusahaan lebih meningkatkan pelatihan terhadap karyawannya alhasil bisa mewujudkan pegawai yang lebih produktif dan berfaedah untuk industri.

Persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

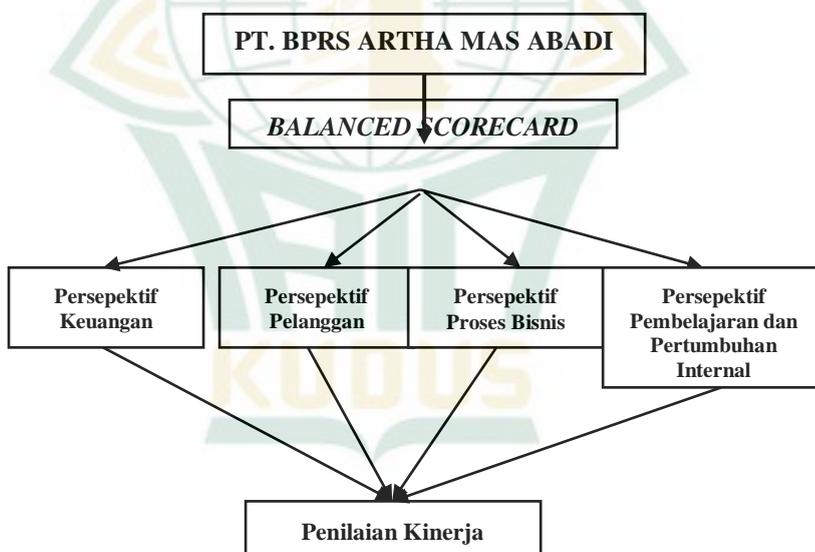
1. Penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Supriyadi Sadikin, Dede Sujana, dan Dini Hadiani dengan judul Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* adalah sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan observasi. Selibhnya terdapat perbedaan dalam penilaian dari masing-masing perspektif dan juga penilaian hasil akhir dari skor *balanced scorecard*.
2. Penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Ihwan Satria Lesmana dengan judul Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang adalah penelitian ini sama sama melakukan penelitian dengan metode penelitian kualitatif deskriptif dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Dengan persamaan pengukuran pada perspektif keuangan ROA dan ROE. Selibhnya dengan perdaan pengukuran dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Pande Made Hierra Andira Sari dan I Ketut Suryanawa dengan judul Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana Kabupaten Gianyar Dengan Teknik *Balanced Scorecard* adalah pengukuran yang digunakan pada perspektif keuangan salah satunya adalah ROA. Dengan persamaan yang lainnya adalah teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan terdapat indikator kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan. Dengan pengukuran kuesioner menggunakan skala likert. Perbedaan terdapat pada beberapa indikator yang digunakan pada masing-masing perspektif.
4. Penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Reska Brigita Pandaleke, Jantje J. Tinangon, dan Aneka Wangkar dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT Bank Sultgo Cabang Ratahan adalah jenis penelitian yang sama yaitu penelitian kualitatif deskriptif dan juga menggunakan *key performance indicator* sebagai penilaian untuk hasil akhir. Perbedaan penelitian yang

dilakukan terdapat pada indikator penilaian pada masing-masing perspektif.

5. Penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Wahyu Maulana dan Citra Larashati Surya dengan judul Penilaian Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard* adalah terdapat persamaan pada penghitungan perspektif keuangan dengan indikator ROA dan juga persamaan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator penilaian kepuasan karyawan. Perbedaan yang dilakukan oleh Wahyu Maulana menggunakan kuantitatif dan menggunakan beberapa variabel.

C. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



Kerangka berpikir digunakan sebagai acuan atau dasar dalam pengembangan penelitian ini. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan tentang hal-hal yang menjadi permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan. Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi tolok ukur dalam penilaian keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai

tujuan. Salah satu sistem penilaian kinerja organisasi adalah *balanced scorecard* yang mana menggunakan tolak ukur empat perspektif dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

Dalam penelitian ini dilakukan observasi pada BPRS Artha Mas Abadi Pati dengan tujuan mengetahui bagaimana kondisi perusahaan terkini. Dan setelah dilakukan perencanaan sistem pengukuran kinerja ditetapkan menggunakan sistem penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang mana menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan harapan bisa mengetahui kinerja dari perusahaan dari setiap perspektif *balanced scorecard*.

D. Pertanyaan Peneliti

Balanced scorecard adalah suatu konsep yang bisa membantu perusahaan untuk menerjemahkan strategi yang dapat dilakukan dalam suatu kondisi. *Balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja manajemen yang berasal dari visi dan misi perusahaan. Prinsip dasar *balanced scorecard* merupakan penilaian secara seimbang. Sehingga peneliti memutuskan untuk menggunakan metode pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dengan memakai empat perspektif penilaian, yaitu perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan pespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari keempat perspektif tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja lebih baik dilakukan dari segala aspek sehingga manajemen perusahaan dapat memperbaiki dengan mudah apabila terjadi adanya kekurangan kinerja pada perusahaan. Peneliti melakukan penelitian pada PT BPRS Artha Mas Abadi dikarenakan perusahaan tersebut merupakan BPRS terbesar di kabupaten Pati dan juga merupakan BPRS yang sudah terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan yang mana laporan keuangan dari perusahaan akan di publikasikan pada *website* OJK. Selain itu BPRS Artha Mas Abadi sudah mendapatkan 5kali penghargaan dengan predikan SANGAT BAGUS dan EXCELLENT versi majalah Infobank, sehingga peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dalam berbagai aspek penilaian sesuai dengan konsep *balanced scorecard* untuk membuktikan apakah BPRS Artha Mas Abadi memang sangat bagus.

1. Bagaimana kinerja dari BPRS Artha Mas Abadi Pati apabila diukur dari perspektif keuangan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?

2. Bagaimana kinerja dari BPRS Artha Masa Abadi Pati apabila diukur dari perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
3. Bagaimana kinerja dari BPRS Artha Mas Abadi Pati apabila diukur dari perspektif bisnis internal dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
4. Bagaimana kinerja dari BPRS Artha Mas Abadi Pati apabila diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?

