

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Manajemen

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui dan mengevaluasi *Balance Scorecard* yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja. Dimana pembahasan ini termasuk dalam bidang akuntansi, yaitu pada Akuntansi Manajemen. Dalam Akuntansi Manajemen merupakan salah satu cabang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi untuk manajemen atau pihak intern perusahaan. Pengguna utama informasi akuntansi adalah para manajer, yang bertugas merencanakan kegiatan, menerapkan rencana, dan mengarahkan serta mengendalikan kegiatan organisasi tersebut atau berjalan sesuai rencana.¹

Sebuah organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan efektif dan efisien jika dikelola dengan cara yang tepat, agar mencapai tujuan tersebut diperlukan manajer-manajer handal untuk melakukan pengelolaan pada masing-masing departemen. Setiap organisasi baik skala kecil maupun besar pasti memiliki seorang manajer (pengelola), yaitu orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas penyusunan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemberian motivasi bagi karyawan serta

¹ Yanne Christiani Tahaka, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut*, Jurnal EMBA, Vol 1 No. 4, Desember 2013, hal 402-413.

pengendalian kegiatan perusahaan. Manajemen pada perusahaan memiliki fungsi diantaranya melakukan:

1. Perencanaan (*planning*), yaitu merupakan proses menentukan apa yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.
2. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu proses penyusunan dan pengkoordinasian dari struktur organisasi sesuai dengan tujuannya, hal ini meliputi pengaturan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk membagi berbagai tugas, tanggungjawab, dan wewenang pada masing-masing bagian.
3. Pengarahan dan pemberian motivasi (*directing/lending*), yaitu mampu memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk kepada anggota lainnya untuk memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing. Seorang manajer yang baik akan bisa memberikan pengarahan dan motivasi bagi karyawan sehingga kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan tinggi.
4. Pengendalian (*controlling*), yaitu mampu melakukan pengendalian dari aktivitas perencanaan yang sudah diimplementasikan dengan cara memonitor implementasi suatu rencana dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

5. Pengambilan keputusan (*dicision*), semua fungsi manajemen pada hakikatnya memerlukan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²

B. Pengertian Kinerja

Dalam suatu organisasi Penilaian Kinerja adalah instrument yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan individu ataupun kelompok. Dalam penilaian ini yang dinilai adalah kontribusi karyawan dalam organisasi selama periode tertentu. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Tujuan dari Penilaian Kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan:

- a. Evaluasi yaitu usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan yang lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan. Tujuan dari evaluasi ini maka organisasi akan mudah untuk menentukan:
 - 1) Besarnya gaji dan upah
 - 2) Sistem kompensasi
 - 3) Sistem promosi

² Diyah Santi Hariyani, *Akuntansi Manajemen*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2018), hal. 2

4) Pemecatan

- b. Pengembangan yaitu usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karir.³

Bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT maka nilainya adalah sama dengan ibadah. Bekerja menurut Islam adalah wajib hukumnya. Ada salah satu tokoh menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memeritahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap professional dalam segala jenis pekerjaannya.

Profesionalisme dalam Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

- a. *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
- b. *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.

³ Supriyanto, Achmad Sani, dan Masyhuri Machfudz, *Metodologi Riset: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal 102.

- c. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an, QS. Al-Mujaadilah:11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu 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. (QS. Al-Mujaadilah: 11)⁴

C. Penilaian Kinerja

Melakukan penilaian kinerja dalam suatu unit bisnis organisasi tentunya akan dilakukan dengan harapan agar hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai cara menilai kemajuan kerja karyawan yang berdampak pada kemajuan suatu organisasi. Kinerja adalah hal yang harus menjadi perhatian organisasi. Tanpa kinerja yang baik, tentunya akan memengaruhi kualitas dan kuantitas suatu organisasi. Dengan melakukan penilaian kinerja, organisasi dapat meminimalisir kesalahan manajemen atas sumber daya manusia, keuangan, produksi, atau dapat dikatakan meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara keseluruhan.⁵ Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur'an dan terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2009), hal 543.

⁵ Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*, (Jakarta: Penebar Swadaya Grup, 2017), hal. 10.

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.⁶

D. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja manajemen merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam pengendalian manajemen. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi.⁷

Menurut Mulyadi, pengukuran kinerja adalah penentuan atau penilaian seluruh aktivitas yang ada dalam seluruh bagian perusahaan yang telah dilaksanakan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya yang didasarkan pada perspektif pelanggan serta demi tercapainya tujuan perusahaan.⁸

Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang

⁶ Masyhuri Machfudz, Achmad Sani, dan Supriyanto, *Metodologi Riset: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal 13.

⁷ Eni Minarni, *Penilaian Kinerja Manajemen Dengan Metode Balance Scorecard pada KSU Mina Harapan Tulungagung*. Jurnal Scientia Jilid 6 Nomor 1 November 2010, hal 80.

⁸ Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Pengendalian Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal 23.

berkesinambungan prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja, yaitu: (a) Konsisten dengan tujuan perusahaan, (b) Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan, (c) Dapat mengukur aktivitas yang signifikan, (d) Mudah diaplikasikan, (e) Akseptabilitas dari atas ke bawah, (f) Biaya yang digunakan efektif, (g) Tersaji tepat waktu.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.⁹

E. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan

⁹ Sudibyo, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balance Scorecard: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya*, Jurnal JEBI, Vol 12, No. 2. 35-49.

menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.¹⁰

BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.¹¹

Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) 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 personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Kata “*balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu: (1) Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholders dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh, (2) Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang. (3) Keseimbangan

¹⁰ Rindayani, Darmawan, Purnamawati, *Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bali Pawiwahan)*. Jurnal Akuntansi Vol. 3, No. 1 Tahun 2015.

¹¹ Sari Maya, Arwinda Tika, *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 15, No. 1 Maret 2015.

antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.¹²

BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi. BSC dikembangkan oleh professor-profesor dari Harvard University Fakultas Bisnis yaitu David P. Norton dan Bob Kaplan tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari yang berjudul “*measures that drive performance*” tentang konsep BSC.¹³

BSC merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga BSC merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi kunci penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Sebagai sarana komunikasi misi dan strategi, BSC memuat suatu pesan kepada semua

¹² Kaplan, Norton, *Balance Scorecard*, (Jakarta: Erlangga, 1996), hal 9.

¹³ Soraya Hanuma, dalam jurnal “*Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*”.

karyawan tentang pentingnya mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.¹⁴

F. Konsep Balance Scorecard

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, 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 “*Balance Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review.¹⁵

Balance Scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balance Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (finance) seperti menggunakan “*Balance Sheet*” dan “*Income Statement*” atau

¹⁴ Abdullah Zailani, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balance Scorecard*, Jurnal Performance, Vol. 9, No. 2, Maret 2009, hal 67-68.

¹⁵ Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal 23.

dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balance Scorecard* tidak hanya aspek keuangan (finance) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.¹⁶

Balance Scorecard terdiri dari 2 kata, yaitu:

1. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya

2. *Balanced*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupu ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balance Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang.

Balance Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balance Scorecard* juga menekankan bahwa pengukura kinerja keuangan maupun non keuangan

¹⁶ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009), hal 3.

tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balance Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balance Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.¹⁷

Langkah-langkah *Balance Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah:¹⁸

1. Menerjemahkan 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 landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Balance Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para

¹⁷ Sari Maya, Arwinda Tika, *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 15, No. 1 Maret 2015.

¹⁸ Novella Aurora, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*, Jurnal Skripsi Tahun 2010, Program Studi Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balance Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan strategic learning kepada perusahaan. Dengan *Balance Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan. Maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.¹⁹

Balance Scorecard merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balance Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

¹⁹ Novella Aurora, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*, Jurnal Skripsi Tahun 2010, Program Studi Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.²⁰

G. Perspektif dalam Balance Scorecard

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan. Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:²¹

1. Perspektif keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. tujuan pencapaian kinerja keuangan yang merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis, yaitu yang dibedakan menjadi tiga tahap:

- a. Pertumbuhan, merupakan tahapan pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin

²⁰ Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran...*, hal. 34.

²¹ Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran...*, hal. 45.

secara actual beroperasi dengan *cash flow negative* 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 masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

- b. Bertahan, dalam tahap ini perusahaan berusaha mengembangkan pangsa pasar serta mempertahankan pangsa pasar yang ada. Pada tahapan ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.²²
- c. Menuai, tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan pada tahap menuai adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Didalam Islam akuntansi Islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian, sebagaimana firman Allah SWT:

²² Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran...*, hal. 45.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ - ١١٩

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”. (QS. At Taubah: 119)²³

Selanjutnya Allah memperingatkan dari kesaksian pendusta sebagaimana dalam firman-Nya:

وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا - ٧٢

Artinya: “dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya”. (QS. Al-Furqan:72).²⁴

Selain transparansi dalam pembuatan anggaran keuangan, juga anggaran tersebut dapat dipertanggung jawabkan (*accountability*). Individu yang terlihat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait.

Hal ini terdapat dalam Al-Qur’an surah Ibrahim ayat 41:

رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ - ٤١

Artinya: “Ya Tuhan Kami, beri ampunlah aku dan kedua ibu bapakku dan sekalian orang-orang mukmin pada hari terjadinya hisab (hari kiamat)”. (QS. Ibrahim: 41).²⁵

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset

²³ Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur’an...*, hal 200.

²⁴ Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur’an...*, hal 255.

²⁵ *Ibid.*, hal 366.

pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, posisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dalam upaya peningkatan kinerja dalam hal perspektif pelanggan, Islam melarang seorang Muslim untuk melakukan penipuan karena hal ini dapat menyebabkan kerugian pada pelanggan.

Secara tegas Allah SWT berfirman dalam QS. Asy Syu'araa Ayat 181-183

﴿ أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ۝١٨١ -

وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ۝١٨٢

وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ۝١٨٣

*Artinya: “181. Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu Termasuk orang- orang yang merugikan; 182. dan timbanglah dengan timbangan yang lurus; 183. dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan”.*²⁶

Islam juga mengajarkan bahwa dalam melayani pelanggan sebaiknya selalu menciptakan kejujuran, karena kejujuran akan

²⁶ Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur'an...*, hal 374.

mendatangkan keberkahan bagi penjual. Selalu menciptakan sikap tidak mencari keuntungan sebesar-besarnya (*ta'awun*). Misalnya dalam mengukur, menakar, dan menimbang semuanya ditegakkan dengan jujur dan tidak curang, apabila berjanji dan apabila diberi amanah ditunaikan dengan baik.

Seperti dicantumkan dalam firman Allah SWT QS. Al-Maidah:2)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْفَلَاحِيَّةَ وَلَا أَمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ - ٢

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”. (QS. Al-Maidah:2).²⁷

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- a. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - 1) Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu.

²⁷ Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur'an...*, hal 106.

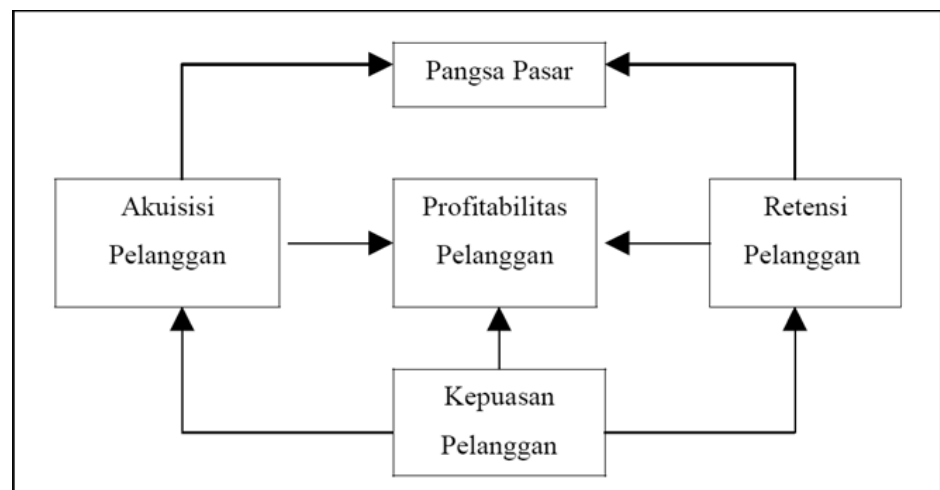
Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

- 2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 - 3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*): pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
 - 4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*): pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.²⁸
- b. Customer Value Proportion yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- 1) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

²⁸ Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran...*, hal. 64.

- 2) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- 3) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.²⁹

Gambar 2.1
Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000: 60

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam proses bisnis internal, operasional perusahaan menjadi proses yang penting. Islam menekankan dalam berproduksi haruslah halal dan baik.

²⁹ Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran...*, hal. 66.

يَأْيُهَا النَّاسُ كُلُّوَا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

Artinya: “Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu”. (QS. Al-Baqoroh: 168).³⁰

Halal di sini bukan hanya dalam kaitannya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan baik di sini adalah baik dalam berproses (cara) dalam operasional perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam,

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan
- 2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur'an...*, hal 25.

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*.³¹

Selain memerintahkan bekerja, Islam juga menuntun setiap muslim agar dalam bekerja di bidang apapun haruslah bersikap professional, karena hal ini merupakan salah satu penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan.

³¹ Novella Aurora, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*, Jurnal Skripsi Tahun 2010, Program Studi Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

Profesional dalam Islam dicirikan dalam dua hal berikut ini (Yusanto dalam Hadi, 2010):

a. Kafa'ah dan Amanah

Makna kafa'ah adalah cakap atau ahli dalam bidang yang dilakukan. Seorang sebaiknya bekerja sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ - ٢٦

Artinya: "salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS Al-Qashash: 26).³²

Dari ayat diatas terdapat dua kriteria standar yang menjadi standar penilaian dalam memilih pegawai yaitu *al quwwah* (kekuatan) dan *al amanah*. Kekuatan memiliki arti yang cukup luas, tergantung sesuai dengan jenis dan karakter suatu pekerjaan dan profesi. Kekuatan tersebut meliputi kemampuan intelektual dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula.

b. Etos Kerja

Seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat. Dengan kata lain, harus dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim adalah seorang pekerja lebih (*smart worker*), mempunyai disiplin yang tinggi, produktif, dan inovatif.

³² Departemen Agama RI, *Al-Aliy Al-Qur'an...*, hal 388.

Selain itu, Nabi Muhammad SAW sangat mencintai umatnya yang mau bekerja keras sebagaimana dalam hadits Bukhori 1377 yang artinya:

Dari Abu Hurairah RA, bahwasanya Rasulullah SAW bersabda
*“Demi dzat yang jiwaku ada ditangan-Nya (Demi Allah), sungguh apabila salah satu di antara kalian mengambil seutas tali, kemudian mencari kayu bakar dan dipunggunya (untuk dijual), niscaya hal itu lebih baik dan mulia baginya daripada ia meminta-minta kepada orang lain, dengan resiko diberi maupun tidak diberi”.*³³

Islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Dalam hadits tersebut diumpamakan pencari kayu yang giat memanggul kayunya yang berat meskipun penghasilannya kecil ternyata lebih mulia daripada peminta-minta, yakni orang yang tidak mau bekerja keras.

H. Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:³⁴

1. Komprehensif

³³ Hadits Shahih Al-Bukhari No. 1377 dalam www.hadits.id/hadits/bukhari/1377 diakses tanggal 10 Maret 2019

³⁴ Suci R.M Koesomowidjoyo, *Model Pengukuran...*, hal. 35

Balanced Scorecard memperluas perpektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensivisan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Kohern

Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.³⁵

3. Seimbang

³⁵ Mathius Tandiontong, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai*, Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05, Tahun ke-2, Agustus 2011.

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *balanced scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh system tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah di ukur, namun dalam pendekatan balanced scorecard, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.³⁶

I. Kelemahan Balance Scorecard

Beberapa kelemahan Balance Scorecard adalah:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya. Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti

³⁶ Mathius Tandiontong, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai*, Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05, Tahun ke-2, Agustus 2011.

pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

2. Terpaku pada hasil keuangan. Sering kali para manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.
3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui. Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strateginya
4. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.³⁷

J. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian yang berjudul “*Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Tulungagung*”, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang masih ada kaitannya dengan judul penelitian ini. Penelitian tersebut

³⁷Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai*, Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05 Tahun ke-2, Agustus 2011

menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang masih ada kaitannya dengan judul penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan oleh Eni Minarni dengan judul *Penilaian Kinerja Manajemen Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Ksu Mina Harapan Tulungagung*, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen kinerja dengan metode balanced scorecard ditinjau melalui perspektif keuangan, perspektif anggota / pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan survei. Data diperoleh dari data primer dengan pengumpulannya menggunakan observasi langsung dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja KSU Mina Harapan -Tulungagung cukup baik, ini dapat dilihat dari indikator keuangan: ROI, ROE, dan pertumbuhan SHU sebelum dan sesudah kenaikan pajak. Untuk perspektif tanggapan anggota / pelanggan yang ditunjukkan oleh anggota / pelanggan tentang kepuasan dan perolehan layanan diklasifikasikan dalam kategori tidak cukup baik. Kinerja dari perspektif bisnis internal dapat dilihat dari produktivitas yang ditunjukkan oleh FCR tahun 2006 - 2008 menurun, aset produktif pada tahun 2007 meningkat, tahun 2008 menurun dan perjanjian dengan mitra bisnis atau pihak ketiga meningkat dari tahun ke tahun. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

berdasarkan tanggapan menyatakan bahwa kepuasan karyawan berdasarkan kategori sedang.³⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahya Hartaty Possumah dengan judul *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai*, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai dengan sistem balanced scorecard, data dianalisis secara deskriptif kuantitatif dengan menggunakan rasio yang berhubungan dengan Balance Scorecard. Penelitian ini dilaksanakan pada USP Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai dari bulan juni hingga agustus 2017 dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian selama kurun waktu 2015 – 2016 Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai hasil dari segi kinerja perspektif keuangan mengindikasikan kinerja yang baik, hal ini dikarenakan dari 6 item persepektif keuangan yang digunakan ada 3 item yang menghasilkan nilai atau capaian yang bagus dan 3 item yang tidak menghasilkan capaian yang cukup baik, dari ke tiga item tersebut capaian tidak terlalu signifikan sehingga tidak mengganggu kegiatan operasional koperasi, dari segi perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan semua memiliki

³⁸ Eni Minarni, *Penilaian Kinerja Manajemen Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Ksu Mina Harapan Tulungagung*, SCIENTIA, Nopember 2010, Jilid 6, Nomor 1

kinerja yang baik, secara keseluruhan kinerja USP Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai adalah dalam kondisi yang baik.³⁹

Penelitian lainnya dilakukan oleh Yanne Christiani Tahaka, dengan judul “*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Pt. Bank Sulut*”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank Sulut, Metode penelitian yang digunakan deskriptif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kepustakaan, dan pengambilan data dari tahun 2009 sampai 2011, Hasil menunjukkan perspektif keuangan sudah cukup baik karena mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dan dalam perspektif pelanggan, pada akuisisi pelanggan dinilai belum maksimal, sedangkan dari retensi pelanggan, dinilai sudah baik untuk mempertahankan jumlah dan kepuasan pelanggan; PT. Bank Sulut sudah cukup baik dalam menangani keluhan pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup baik karena adanya peningkatan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilihat dari retensi karyawan, PT. Bank Sulut mampu mempertahankan karyawannya, dan untuk pelatihan karyawan dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan belum maksimal. Hasil pengukuran kinerja dari empat perspektif Balanced Scorecard, diketahui bahwa kinerja perusahaan dinilai cukup baik. Persamaan dari kedua penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang

³⁹ Nurcahya Hartaty Possumah, *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai*, Jurnal EMOR Vol. 2, No. 2

penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard. Dan untuk perbedaannya adalah objek yang diteliti berbeda.⁴⁰

Hasil penelitian dari Marisa Lidya Rumintjap, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit apabila menggunakan Balanced Scorecard. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 2 tahun, yaitu dari tahun 2011-2012, menggunakan analisis komparatif yaitu melakukan evaluasi kinerja rumah sakit antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui data sekunder Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini. Persamaan dari kedua penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard. Dan untuk perbedaannya adalah objek yang diteliti berbeda.⁴¹

⁴⁰ Yanne Christiani Tahaka, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Pt. Bank Sulut*, Jurnal EMBA, Vol.1 No.4 Desember 2013.

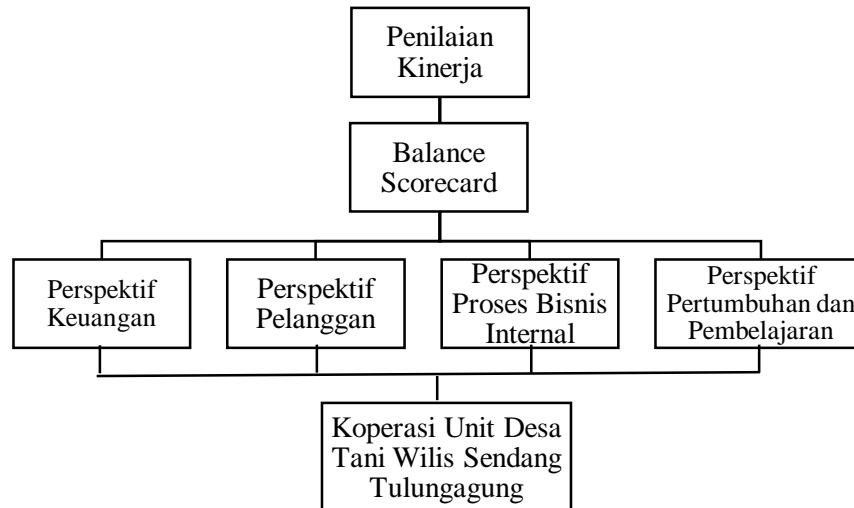
⁴¹ Marisa Lidya Rumintjap, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di Rsud Noongan*, Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 September 2013

Haryadi Sarjono, Arko Pujadi, dan Henry Wono Wong. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai dan mengukur efisiensi kinerja PT. Dritama Brokerindo dengan menggunakan metode balance scorecard. Metode penelitian yang dipakai adalah metode deskriptif dengan jenis penelitiannya studi kasus. Teknik analisa data yang digunakan menggunakan pengolahan data primer seperti studi lapangan, wawancara, kuesioner dan juga data sekunder dengan pengumpulan data dari perusahaan yang berupa laporan keuangan tahun 2005 – 2008. Hasil penelitian bahwa, kinerja PT Dritama Brokerindo yang selama ini diukur secara tradisional, manajemen tidak memperoleh informasi yang jelas dan terukur tentang aspek-aspek non finansial perusahaan. Dengan mencoba menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan Balanced ScoreCard, didapat hasil yang lebih lengkap dan komprehensif tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya. Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan aspek, diperoleh skor total 110, atau nilai tiga yang menunjukkan kriteria Cukup Baik. Persamaan dari kedua penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard. Dan untuk perbedaannya adalah objek yang diteliti berbeda.⁴²

⁴² Haryadi Sarjono, Arko Pujadi, dan Henry Wono Wong, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Pt Dritama Brokerindo, Jakarta Timur*, BINUS BUSINESS REVIEW Vol.1 No.1 Mei 2010.

K. Kerangka Konseptual

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah oleh peneliti

Konsep *Balance Scorecard* ini mendukung teori penetapan tujuan dan teori harapan yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan, tingkat kepuasan dengan kinerja. Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Sistem tersebut dinamakan *Balance Scorecard*, yang mengkombinasikan ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kinerja non keuangan. *Balance Scorecard* mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.