BAB II

LANDASAN TEORI

A. 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.[1]

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.[2]

Sedangkan menurut Sony Suwono menjelaskan bahwa pengukuran kinerja tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas 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 dimana perusahaan memerlukan penyesuaian penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.[3]

---

[1] Eni Minarni, *Penilaian Kinerja Manajemen Dengan Metode Balance Scorecard Pada Ksu Mina Harapan Tulungagung*. (Tulungagung: Jurnal Scientia Jilid 6 Nomor 1 November 2010), Hal 80

[2] Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Pengendalian Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), Hal 23

[3] Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama, 2007), Hal 23

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.[4]

B. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari kompetisi industri menjadi informasi kompetisi, 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 menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.[5]

Menurut Kaplan dan Norton pada buku Suwono berpendapat bahwa *balanced scorecard* merupakan:

> *"a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view a business…includes financial measures that tell the result of actions already taken…complement the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the*

[4]Sudibyo, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balance Scorecard: Bentuk, Mekanisme, Dan Prospek Aplikasinya*, (Jurnal Jebi, Vol 12, No. 2), Hal. 35-49

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

organization's innovation and improvement activities operasional measures that are driver of future financial performance".[6]

Dapat diartikan bahwa *balanced scorecard* merupakan cara pengukuran kinerja dan sistem manajemen dengan menggunkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan dan performance perusahaan dimasa depan.

Balanced scorecard 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 personel yang bersangkutan.[7] 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 antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan

[6]Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis…*, Hal. 7

[7]Boy Isma Putra, *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di Cv Mch Sidoarjo,* (Tek. Industri Umnisda 2005), Hal. 2

unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.[8]

Teori diatas, dapat menjelaskan bahwa *balanced scorecard* memiliki dua kata yang mana *balanced* dan *scorecard* masing-masing memiliki arti berimbang dan kartu skor. *Balanced scorecard* berfungsi untuk menilai kinerja seseorang dengan mencatat skor pada kartu skor untuk dilakukan evaluasi dengan aspek keuangan dan non-keungan jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard 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. *Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga *balanced scorecard* 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, *balanced*

[8]Bella Devita Puteri Wardani, *Analisis Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Kharma Yudha Ratu Motor Jakarta*, (Semarang: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 2012)

scorecard memuat suatu pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *balanced scorecard* 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 *balanced scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.[9]

C. Konsep *Balanced 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 berju*dul "Balance Scorecard Measures That Drive Performance"* dalam Harvard Business Review.[10]

Balance Soceracard 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 dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced*

---

[9]Abdullah Zailani, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balance* Scorecard, (Jurnal Performance, Vol. 9, No. 2, Maret 2009), Hal. 67-68

[10]Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis…*, Hal. 3

Scorecard tidak hanya aspek keuangan 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.*[11]

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek.

Keempat proses tersebut adalah:

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

   Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perushaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para 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

[11]Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard,* (Yogyakarta: Upp Stim Ykpn, 2009), Hal 3

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.[12]

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 tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

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.[13]

---

[12]Novella Aurora, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*, (Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang, 2010)

[13]Sony Suwono, *Petunjuk Praktis…*, Hal. 8

D. Persepektif dalam Balanced 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:

1) Persepektif Keuangan

Ukuran kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan *shareholder value*.[14]

Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

1. *Growth* (Berkembang)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi,

[14] Sony Suwono, *Petunjuk Praktis…,* Hal. 31-32

menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mngembangkan hubungan dengan pelanggan.

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

2. *Sustain Stage* (Bertahan)

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

3. *Harvest* (Panen)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak

ada lagi investasi besar, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2) Persepektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (1992), kecenderungan konsumen terhadap suatu barang atau produk umumya yang dilator belakangi oleh empat kategori, yaitu: [15]

1. Waktu

Kategori ini umumnya identik dengan ukuran *lead time*. Pada sudut pandang pelayanan terhadap konsumen, *lead time* merupakan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen. Untuk produk yang telah tersedia, *lead time* dapat diukur mulai dari waktu perusahaan menerima pesanan sampai pada waktu perusahaan mengirim produk atau jasanya kepada pelanggan. Sedangkan untuk produk baru *lead time* adalah waktu produk untuk dibawa ke pasaran.

2. Kualitas

Kualitas pada umumnya diukur dengan ketepatan aktivitas pengiriman produk. Selain itu, kualitas juga diterjemahkan pada tingkat produk cacat ketika produk tersebut tiba ditangan konsumen.

[15]Dian Sriyati, *Balance Scorecard: Pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*, (Malang, Ub Press: 2009), Hal. 13

3. Kinerja dan pelayanan

Kombinasi dari kinerja dan pelayanan diukur dengan bagaimana produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menghasilkan nilai tambah bagi konsumennya.

4. Biaya

Biaya merupakan komponen utama dari harga sebuah produk. Untuk membuat kesepakatan pembelian sebuah produk dengan perusahaan penjual, konsumen akan sangat memperhatikan harga dari produk tersebut. Penentuan biaya yang tepat dari sebuah produk sangat penting bagi perusahaan guna memberikan pelayanan yang bisa memuaskan konsumennya.

3) Persepektif proses bisnis internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.[16]

[16]Sony Suwono, *Petunjuk Praktis…*, Hal. 36-37

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan BSC, adalah:

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sckarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

   Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Shank dan Govindarajan, yaitu: *"The value chain for any firm in any business is linked set of value creating activities from basic raw material sources to the ultimate product or service that is delivered to customers."* Aktivitas penciptaan nilai di atas diistilahkan sebagai proses bisnis internal. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1. Proses Inovasi

   Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan, Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenubhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersiakan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama, untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

   Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan mempaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

   Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan, Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi

harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

4) Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan

Yang mendasari diperlukan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah selalu berubahnya target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Kaplan dan Norton (1992) menyebutkan bahwa kemampuan untuk selalu berinovasi, berkembang, dan belajar berpengaruh secara lansung terhadap nilai dari sebuah perusahaan. Persepektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud.[17]

Keempat perspektif diatas dalam BSC menjadi satu kesatuan utuh yang tak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling memiliki hubungan sebab akibat saling melengkapi.

[17]Dian Sriyati, *Balance Scorecard: Pedoman…*, Hal. 15

E. Keunggulan *balanced scorecard*

Keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:[18]

1) Komprehensif

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 perspekif 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. Kekomprehensifan sasaran strategic 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

[18]Soraya Hanuma, Dalam Jurnal *"Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukurkinerja Perusahaan"* (Universitas Diponegoro: 2011)

dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yan bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3) Seimbang

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.[19]

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis lperspektif nonkeuangan 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.[20]

---

[19]Mathius Tandiontong, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai*, (Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05, Tahun Ke-2, Agustus 2011)

[20]Mathius Tandiontong, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai*, (Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05, Tahun Ke-2, Agustus 2011)

F. Kelemahan *Balanced 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 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 tekanantekanan 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.[21]

[21]Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai, (*Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05 Tahun Ke-2, Agustus 2011)

G. Perekonomian Usaha

Ekonomi atau *economic* dalam banyak literatur ekonomi disebutkan berasal dari bahasa Yunani yaitu kata Oikos atau Oiku dan Nomos yang berarti peraturan rumah tangga. Dengan kata lain pengertian ekonomi adalah semua yang menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan perikehidupan dalam rumah tangga tentu saja yang dimaksud dan dalam perkembangannya kata rumah tangga bukan hanya sekedar merujuk pada satu keluarga yang terdiri dari suami,isteri dan anak-anaknya, melainkan juga rumah tangga yang lebih luas yaitu rumah tangga bangsa, negara dan dunia.[22]

Secara umum, bisa dibilang bahwa ekonomi adalah sebuah bidang kajian tentang pengurusan sumber daya material individu, masyarakat,dan negara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup manusia. Karena ekonomi merupakan ilmu tentang prilaku dan tindakan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang bervariasi dan berkembang dengan sumber daya yang ada melalui pilihan-pilihan kegiatan produksi, konsumsi dan atau distribusi.

Untuk mengerti apa pokok persoalan ekonomi, kita berpangkal dari dua kenyataan ini :

1. Untuk dapat hidup layak, kita membutuhkan serta menginginkan bermacam-macam hal diantaranya : makanan, minuman, pakaian, rumah, obat, pendidikan, dan lain-lain. Kebutuhan manusia banyak dan

[22]Iskandar Putong, *Economics Pengantar Mikro Dan Makro*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010) Hal. 1

beraneka ragam sifatnya. Apalagi keinginan boleh dibilang tak ada batasnya.

2. Tetapi sumber-sumber, sarana atau alat-alat yang dapat dipakai untuk memenuhi kebutuhan yang banyak itu, termasuk waktu yang tersedia, itu terbatas atau langka, artinya kurang dari yang kita butuhkan atau kita inginkan, baik dalam hal jumlah, bentuk, macam, waktu dan tempat.

Dari dua kenyataan pokok tersebut timbullah pokok persoalan ekonomi yaitu : bagaimana dengansumber-sumber yang terbatas orang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya yang banyak dan beraneka ragam itu. Pokok persoalan tersebut dihadapi oleh perorangan, keluarga, perusahaan dan koperasi, bangsa dan negara sebagai keseluruhan bahkan oleh dunia internasional. Untuk menanggapi persoalan itulah, maka timbul kegiatan ekonomi seperti produksi, distribusi dan konsumsi, yang diatur oleh suatu cara berfikir dan cara bertindak yang disebut ekonomis atau menurut prinsip ekonomi.[23]

Secara umum usaha diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk memperoleh pendapatan atau penghasilan atau rezeki dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya dengan cara mengelola sumber daya ekonomi secara efektif dan efisien.[24]

Menurut undang-undang No. 3 tahun 1982 tentang wajib daftar perusahaan usahaadalah setiap tindakan, perbuatan atau kegiatan apapun

[23]T. Gilarso, *Pengantar Ilmu Ekonomi Makro*, (Yogyakarta: Kanisius, 2004) Hal.15

[24]Muslich, *Etika Bisnis Islam: Landasan Filosofis, Normatif, Dan Substansi Implemantif*, (Yogyakarta: Ekonisia Fakultas Ekonomi Uii, 2004), Cet. Ke-3, Hal. 46

dalam bidang perekonomian dilakukan setiap pengusaha atau individu untuk tujuan memperoleh keuntungan atau laba.[25]

Pada dasarnya manusia dalam kehidupannya dituntut melakukan usaha untuk mendatangkan hasil dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya. Bekerja dan berusaha sebagai sarana untuk memanfaatkan perbedaan karunia Allah Swt pada masing-masing individu. Agama islam memberikan kebebasan kepada seluruh umatnya untuk memilih pekerjaan yang mereka senangi dan kuasai dengan baik.

Bekerja atau berusaha adalah usaha maksimal yang dilakukan manusia, baik lewat gerak anggota tubuh ataupun akal untuk menambah kekayaan, baik dilakukan secara perseorangan ataupun secara kolektif, baik untuk pribadi ataupun orang lain.[26]

Hal ini sesuai dengan tujuan ekonomi yang bersifat pribadi dan sosial. Ekonomi yang bersifat pribadi adalah untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga sedangkan ekonomi yang bersifat sosial adalah memberantas kemiskinan masyarakat, pemberantasan kelaparan dan kemelaratan. Kewirausahaan, kerja keras, berani mengambil resiko, manajemen yang tepat merupakan watak yang melekat dalam kehidupan, hal ini harus dimiliki oleh seseorang dalam memenuhi kebutuhannya.

---

[25] Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis: Pengenalan Praktis Dan Studi Kasus*, (Jakarta: Kencana, 2006), Hal. 2

[26] Muhammad Said, *Pengantar Ekonomi Dasar-Dasar Dan Pengembangan*, (Pekanbaru: Suska Press, 2008), Hal. 8

H. Sale pisang

Sale pisang adalah jenis makanan yang dibuat dari buah pisang yang telah melewati matang konsumsi. Sale Pisang merupakan sarana alternatif untuk menghindari pembusukan buah pisang, yang diolah dengan cara dipenyet, dikeringkan dan digoreng. Makanan ini memiliki rasa yang khas dengan daya simpan cukup lama.

Mutu Sale Pisang sangat dipengaruhi oleh warna, rasa, aroma dan daya simpannya. Pisang yang enak diolah menjadi Sale Pisang adalah jenis pisang awak, kapasari, dingin, ambon. Umumnya yang dibuat sebagai Keripik Pisang Sale adalah pisang kapasari karena produksinya melimpah.

Pembuatan Sale Pisang pada prinsipnya melalui tahapan dipenyet, dikeringkan dan digoreng. Pengeringan merupakan metode pengawetan dengan cara pengurangan kadar air dari bahan pangan sehingga daya simpan menjadi lebih panjang. Supaya produk yang sudah dikeringkan menjadi awet, kadar air harus dijaga tetap rendah. Produk pangan dengan kadar air rendah dapat disimpan dalam jangka waktu lama jika pengemasan yang digunakan tepat.[27]

[27]Fazar Siddiq, *Analisis Kelayakan Usaha Keripik Pisang Sale (Studi Kasus: Desa Sumber Makmur, Kecamatan Lima Puuh, Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara), (*Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019)

I. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Unggun Prayogi, Yulia Saftiana, Dan Aryanto[28], dengan judul Penilaian Kinerja Pt Perkebunan Nusantara Vii (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil yang di dapat dari penelitian ini adalah kinerja perusahaan keseluruhan adalah baik. karena jumlah skor dari ke empat perspektif tersebut adalah 15. Yang artinya telah memenuhi standar nilai baik yang telah ditetapkan yaitu 11.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Bayu Hidayat[29], dengan judul Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam Di Bukuan. Hasil dari penelitian ini adalah pada perspektif keuangan kinerjanya kurang, untuk perspektif pelanggan hasil kinerja nya baik, selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal hasil kinerja nya dinilai baik, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari tingkat produktivitas karyawan dinilai baik.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Falah Rusdiyanto[30], dengan judul Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang. Hasil dari penelitian ini adalah kinerja dari perspektif keuangan dikatakan baik jika dibandingkann tahun

---

[28]Unggun Prayogi, Yulia Saftiana, Dan Aryanto, *Penilaian Kinerja Pt Perkebunan Nusantara Vii (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, (Universitas Sriwijaya: Akuntabilitas Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Akuntansi Vol. 7 No. 1, 2013)

[29]Bayu Hidayat, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam Di Bukuan*, (Samarinda: Universitas 17 Agustus 1945), Hal. 5

[30]Ahmad Falah Rusdiyanto, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Kabupaten Semarang*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2010)

sebelumnya, hasil kinerja perspektif pelanggan pada aspek retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan dinilai baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Stevanus Wiryo Suharto[31], dengan judul Pengukuran Kinerja Menggunakan Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT Cahaya Sakti Gemilang. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan beberapa penurunan kinerja perusahaan dalam perspektif finansial ditahun 2014, 2015, dan 2016. Namun dilihat dari perspektif non financial, kinerja perusahaan sudah dikatakan cukup baik.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Wahdaniah Dan A. Aiyul Ikhram[32], dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Kontruksi). Hasil dari penelitian ini pada perspektif keuangan bernilai baik, perspktif pelanggan kinerjanya dinilai buruk, perspektif proses internal bisnis kinerja nya dinilai fluktuatif, dan terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja nya dinilai buruk.
6. Penelitian yang dilakukan Soraya Hanuma[33], dengan judul Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.

---

[31]Stevanus Wiryo Suharto, *Pengukuran Kinerja Menggunakan Empat Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt Cahaya Sakti Gemilang)*, (Fakultas Ekonomika Dan Bisnis: Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, 2018)

[32]Wahdaniah Dan A. Aiyul Ikhram, *Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Kontruksi),* (Sulawesi Barat: Mandar, 2009)

[33]Soraya Hanuma, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengkur Kinerja Perusahaan,* (Universitas Diponegoro: 2011)

Objek penelitian ini adalah perusahaan otomotif, yaitu PT. Astra Honda Motor. Dilihat dari persepektif keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik. meskipun penurunan dari tahun sebelumnya. Sedang pada persepektif pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil kinerja yang baik.

7. Penelitian yang dilakukan Meirdania Zudia[34], dengan judul Analisis Penilaian Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Jawa Tengah Semarang. Pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan data primer data sekunder. Dengan menggunakan *balanced scorecard* kita dapat mengetahui kinerja perusahaan terutama pada empat persepektif yang digunakan Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa persepektif keuangan mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal.
8. Penelitian yang dilakukan Petrus Wisnubroto[35], dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil yang didapat dalam penelitian tersebut adalah pada persepektif proses bisnis internal bagus, karena pada R&D biayanya tidak terlalu berada berada pada posisi yang memprihatinkan sehingga ada perkembangan yang berarti didalam perusahaan. Sedangkan pada persepektif

[34]Meirdania Zudia, *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Pt Bank Jateng Semarang*, (Skripsi: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2010)

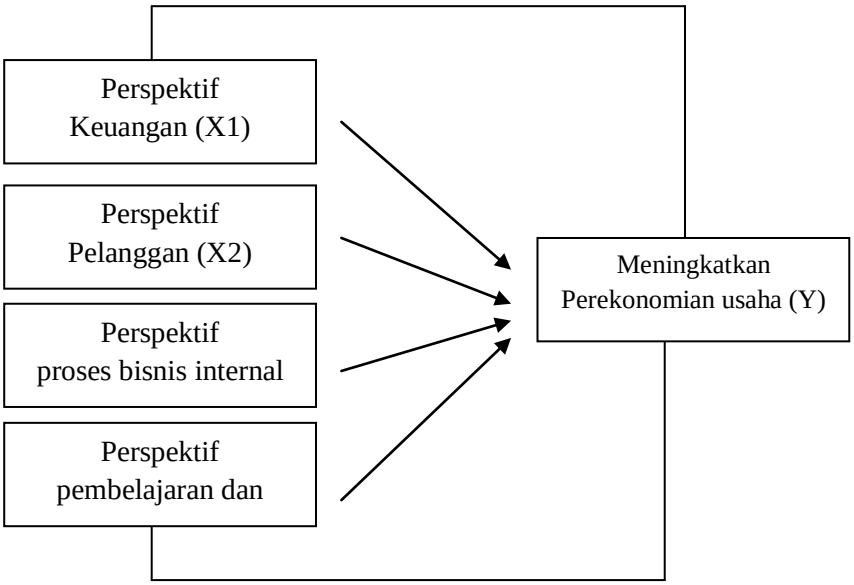
[35]Wisnubroto, *Anaisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard,*(Jurnal Teknik Industry: Ist Akprindo Vol. 1, No. 2, 2008)

pertumbuhan dan pembelajaran karyawan untuk maksimal walaupun perusahaan tersebut sedang berada pada keadaan yang kurang bagus.

J. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.[36]

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir



Berdasarkan kerangka berfikir di atas, dapat dijelaskan bahwa perspektif keuangan mempunyai hubungan langsung dengan

[36] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, Dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2014), Hal.60

perekonomian usaha (H1), perspektif pelanggan mempunyai hubungan langsung dengan perekonomian usaha (H2), perspektif proses bisnis internal mempunyai hubungan langsung dengan perekonomian usaha (H3), dan perspektif pembelajaran dan prtumbuhan juga mempunyai hubungan langsung kepada perekonomian usaha (H4). Sedangkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing mempunyai hubungan tidak langsung karena sama-sama merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perekonomian usaha (H5).

K. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H01 : perspektif keuangan tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

Ha1 : perspektif keuangan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

H02 : perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

Ha2 : perspektif pelanggan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

H03 : perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

Ha3 : perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

H04 : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

Ha4 : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

$H0_5$: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa "Candra" di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar

$H0_5$: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama berpengaruh signifikan perekonomian pada usaha sale pisang istimewa “Candra” di desa Ngeni kecamatan Wonotirto kabupaten Blitar