

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Manajemen

1. Pengertian Akuntansi

Akuntansi adalah pengukuran, penerjemahan, atau perlindungan informasi untuk membantu manajer, investor, otoritas pajak, dan pembuat keputusan lainnya membuat keputusan tentang alokasi sumber daya untuk perusahaan, organisasi, dan lembaga pemerintah. Fungsi utama akuntansi adalah untuk menyediakan organisasi dengan informasi keuangan. Dari laporan akuntansi kita bisa melihat posisi keuangan suatu organisasi beserta perubahan yang terjadi didalam. Akuntansi dibuat secara kualitas dengan satuan ukuran uang. Informasi mengenal keuangan dibutuhkan khususnya oleh pihak manajer/manajemen untuk membantu membuat keputusan suatu organisasi.⁵

2. Pengertian Manajemen

Manajemen dapat diartikan bagaimana cara seorang manajer (orang) mengatur, mengarahkan dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang dijalankan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶

⁵ Gusti Putu Darya, *Akuntansi Manajemen*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hal. 3-4

⁶ *Ibid.*, hal 5-7

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka peranan manajemen sangat menentukan keberhasilan. Aktivitas atau kegiatan manajemen itu adalah:

a. Perencanaan (*planning*)

Ini adalah bagian terpenting dari pekerjaan. Agar eksekusi dapat berjalan dengan lancar, perlu diadakan perencanaan agar semua bisa berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Manajemen alat menjadi lebih mudah, karena pekerja mengetahui rencana dari awal, dan jika terjadi kesalahan, mereka dapat segera memodifikasinya.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi ini sangat penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Manajemen tidak hanya mengacu pada sumber daya manusia, tetapi juga alat dan tugas yang dikembangkan. Penting untuk mengatur diri sendiri sehingga pekerja yang melakukan tugas yang sama dikelompokkan bersama sehingga mereka dapat bekerja dengan cara terbaik. Fungsi manajemen sering digunakan di tempat kerja dari semua ukuran.⁷

c. Pengarahan

Setelah membuat semua rencana sesuai dengan preferensi Anda, peran pemimpin selanjutnya adalah memimpin. Semua

⁷ Gusti Putu Darya, *Akuntansi Manajemen...*, hal 8

pekerja ditugaskan sesuai dengan tugasnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Motivasi untuk meningkatkan kinerja juga merupakan kondisi yang diperlukan untuk hasil yang lebih baik.. Pengarahan usaha adalah kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan seperti yang telah direncanakan berjalan dengan baik.

d. Pengawasan (*controlling*)

Setelah membuat semua rencana sesuai dengan preferensi Anda, peran pemimpin selanjutnya adalah memimpin. Semua pekerja ditugaskan sesuai dengan tugasnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Motivasi untuk meningkatkan kinerja juga merupakan kondisi yang diperlukan untuk hasil yang lebih baik. Pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara berbagai alternative yang ada untuk pemecahan suatu masalah. Dalam hal ini melaksanakan aktivitas manajemen agar tujuan dapat tercapai maka manajemen sangat memerlukan informasi.⁸

3. Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah tentang menyajikan informasi yang dibutuhkan perusahaan. berdasarkan dari berbagai macam bentuk atau tipe informasi, salah satunya adalah akuntansi

⁸ Gusti Putu Darya, *Akuntansi Manajemen...*, hal 9-10

manajemen. Pengguna informasi keuangan perusahaan dapat dikelompokkan terutama oleh pihak internal dan eksternal.

Manajer (tingkat manajemen) dari perusahaan terkait yang membutuhkan informasi keuangan untuk menjalankan fungsi manajemen. Pihak eksternal perusahaan meliputi investor dan calon investor, kreditur dan calon kreditur, termasuk instansi pemerintah, dalam hal ini biro pajak dan departemen terkait lainnya.

“Akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan (proses) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen untuk pengambilan keputusan ekonomi dalam melaksanakan fungsi manajemen.”⁹ The American Institut of certified public Accountants (AICPA) menyatakan bahwa akuntansi Manajemen sebagai praktik meluas ketiga bidang berikut:

- a. Manajemen strategi: memajukan peran akuntan manajemen sebagai mitra strategi dalam organisasi.
- b. Manajemen kinerja: mengembangkan praktik pengambilan
- c. keputusan bisnis dan mengelola kinerja organisasi
- d. Manajemen resiko: berkontribusi untuk membuat kerangka kerja dan praktik untuk mengidentifikasi, mengukur, mengelola dan melaporkan resiko untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian akuntansi manajemen menurut *Chartered Institute of Management Accountant* yaitu Penyatuan unit manajemen meliputi

⁹ Etty Indriani, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2018), hal. 1-2

penggunaan perumusan strategi, perencanaan dan pengendalian kegiatan, pengambilan keputusan, optimalisasi penggunaan sumber daya, transmisi informasi kepada pemilik dan pihak eksternal, transmisi informasi kepada karyawan, dan perlindungan sumber daya. Bagian integral dari manajemen yang berkaitan dengan proses identifikasi penyajian dan interpretasi/penafsiran atas informasi yang berguna untuk:

- a. Perumusan strategi
- b. Proses perencanaan dan pengendalian
- c. Pengambilan keputusan
- d. Optimalisasi keputusan
- e. Pengungkapan pemegang saham dan pihak luar
- f. Pengungkapan entitas organisasi bagi karyawan
- g. Perlindungan atas asset organisasi.¹⁰

Jenis informasi yang dibutuhkan oleh berbagai posisi manajemen satu dengan yang lainnya berbeda-beda, dan tujuan kebutuhan informasi oleh masing-masing pelaku dan pengambil keputusan manajemen berbeda satu dengan yang lainnya. Segala jenis informasi yang terkait dengan aktivitas keuangan yang dilakukan perusahaan dibutuhkan manajer keuangan. Mulai dari tingkat pengembalian modal, tingkat pengembalian investasi, besarnya pengembalian bunga, rasio utang dan sebagainya.

¹⁰ Gusti Putu Darya. *Akuntansi Manajemen...*, hal 11-12

Sedangkan manajer produksi membutuhkan informasi seperti biaya produksi perunit, biaya produksi total, jumlah biaya produksi berdasarkan metode biaya langsung dan sebagainya, sedangkan informasi seperti metode penetapan harga jual produk, berbagai macam biaya sebagai dasar penetapan harga jual produk, dan sebagainya. Pihak top manajemen membutuhkan segala informasi yang terkait dengan berbagai keputusan strategis perusahaan, seperti informasi untuk mengembangkan perusahaan, proses penyusunan anggaran yang dimiliki perusahaan dan sebagainya. Dan *controller* perusahaan membutuhkan segala macam informasi yang diperlukan untuk memastikan bahwa aktifitas yang telah disusun seperti macam-macam biaya, anggaran perusahaan dan sebagainya.¹¹

Tetapi, walaupun setiap posisi manajemen membutuhkan detail informasi yang berbeda satu dengan yang lain, secara umum informasi yang dibutuhkan oleh berbagai manajemen tersebut memiliki karakteristik yang sama. Informasi untuk pengambilan keputusan interval tersebut digunakan untuk keperluan sebagai berikut :

- a. Perencanaan
- b. Pengarahan
- c. Penilaian kinerja
- d. Pengendalian
- e. Motivasi

¹¹ Rudianto. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006), hal. 9

Para pelaku dan pengambilan keputusan manajemen dari setiap jenis informasi lebih ditekankan pada manfaat yang akan diperoleh perusahaan pada masa mendatang, walaupun juga menggunakan data historis.¹²

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah Produktivitas atau produktivitas adalah gambaran derajat realisasi pelaksanaan rencana aksi atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang dijabarkan dalam perencanaan strategis organisasi. Ketika seorang individu atau sekelompok orang sudah memiliki tolok ukur keberhasilan atau standar yang ditetapkan oleh organisasi, mereka dapat belajar dan mengukur kinerja. Kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Faktanya, kinerja adalah sebuah struktur, dan banyak ahli masih memiliki pendapat yang berbeda ketika mendefinisikan kinerja..¹³

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil daripada berbagai sikap yang dipegang oleh seseorang terhadap pekerjaannya dan terdapat faktor-

¹² Rudianto. *Akuntansi Manajemen...*, hal. 10

¹³ Soni Rustandi. "Analisis Kinerja Penanganan Keluhan Pelanggan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Smart – Study & Management Research" Vol XIII, No.1, 2016

faktor yang berkaitan dengannya, dengan kata lain bahwa seseorang yang puas dengan kerjanya karena pekerjaannya dilihat sebagai kenikmatan sebagaimana seseorang bermain. Hal ini berasal dari pandangan setiap orang tentang pekerjaan mereka berdasarkan faktor lingkungan kerja (seperti kerja tim, gaya kepemimpinan, kondisi dan kinerja kerja, kebijakan dan prosedur). Dengan kemampuan dan kemahiran individu di tempat kerja maka kepuasan kerja menyatakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang menyenangkan, diwujudkan oleh sikap dan semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan untuk memenuhi keperluan yang sama ada bagi individu maupun bagi organisasi.¹⁴ Setiap individu memiliki tahapan kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang dimiliki individu berkenaan. Faktor intrinsik yang menjadi penentu kepuasan kerja ialah keperluan dan harapan karyawan itu sendiri terhadap organisasi. Ini dimaksudkan jika keperluan karyawan boleh dipenuhi dengan baik dan cita-citanya disalurkan sesuai dengan tempat bekerja, maka individu tersebut akan merasa dihargai sehingga dia akan memperoleh kepuasan daripada apa yang dilakukannya lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi:

- a. Pekerjaan, yaitu sejauh mana pekerjaan dianggap menarik dan memberi kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab,

¹⁴ Vera Devani, "Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*", Jurnal Ilmiah Teknia Industri, Vol. 15 No 1, 2016

- b. Pembayaran, yaitu sesuatu angka yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran,
- c. penyelia, yaitu sejauh mana penyelia memperhatikan pekerja,
- d. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat, cekap dan menyokong
- e. Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk maju dan berkembang.¹⁵

3. Kinerja dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan aktivitas merupakan salah satu kegiatan dan mata pencaharian yang memegang peranan penting dalam kehidupan masyarakat. Bekerja menurut tuntunan agama, bahkan bekerja sering dijadikan sebagai tolak ukur menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang harus mandiri. Dengan kata lain, seseorang perlu bekerja keras dan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Dari sudut pandang ekonomi, kerja adalah salah satu alat produksi yang paling penting di samping modal dan faktor alam lainnya.

Menurut konsep Islam, bekerja adalah tanggung jawab semua orang, meskipun Allah menjamin kehidupan setiap orang, tanpa upaya dari mereka yang terlibat, kehidupan tidak akan sampai ke tangan manusia. Oleh karena itu, jika seseorang ingin sejahtera, ia harus bekerja.

¹⁵ Vera Devani, "Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*", Jurnal Ilmiah Teknia Industri, Vol. 15 No 1, 2016

Sumber motivasi yang besar bagi umat Islam adalah Ajaran Islam yang menyampaikan pesan bahwa kerja dan agama itu sendiri. Muslim tahu bahwa dia menyembah Allah di tempat kerja, yang dengan sendirinya merupakan motivasi kuat yang membedakannya dari kepentingan material apa pun. Sumber motivasi tidak terbatas pada standar hidup yang lebih tinggi dan realisasi diri, tetapi juga mencakup fakta bahwa pekerjaan Anda adalah perilaku etis yang baik yang pada akhirnya akan membawa Anda menuju kesuksesan nyata dan kemakmuran masa depan di dunia ini. Dengan bertujuan setiap pengurangan nilai hadiah duniawi dan materialistis tidak mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerjanya bagi Seorang Muslim yang bekerja.¹⁶

Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah 09:105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ— ١٠٥

Artinya: dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.¹⁷

Berdasarkan hasil penelitian Alimuddin, indikator kinerja dalam

¹⁶ Rodi Syafrizal, “Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Inalum)”, AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam, Volume IV No. 2, 2019, hal. 281-282

¹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*....., hal 203.

perspektif Islam adalah sebagai berikut, menunjukkan bahwa empat elemen penilaian kinerja sesuai dengan perspektif Islam, yaitu:

- a. Material, adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.
- b. Mental, yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.
- c. Spritual, yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.
- d. Persaudaraan, yaitu terciptanya hubungan social yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.¹⁸

¹⁸ Rodi Syafrizal, "Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus pada PT. Inalum)"..., hal. 282

C. Tolak Ukur Penilaian Kinerja

1. Pengertian Tolak Ukur Kinerja

Istilah Tolak ukur dalam penilaian sering dikenal dengan kata kriteria atau standar yang berarti sesuatu yang digunakan sebagai patokan atau batas minimal untuk sesuatu yang diukur.¹⁹ Kata penilaian sering diartikan dengan kata asesment. Di sisi lain, kinerja perusahaan merupakan pencapaian perusahaan dalam kurun waktu tertentu sesuai standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perusahaan berarti suatu proses evaluasi atau sistem evaluasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kinerja (organisasi) perusahaan berdasarkan standar tertentu.

Penilaian kinerja adalah untuk secara teratur menentukan kinerja operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan criteria tertentu yang membedakan antara standar pengukuran efektivitas tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan atau biaya standar, tergantung pada karakteristik tanggung jawab, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer didasarkan pada aktivitas.

Penilaian kinerja perusahaan Indonesia masih didasarkan pada penilaian kinerja konteporer, hanya berfokus pada perspektif

¹⁹ Ajat Rukajat, *Teknik Evaluasi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 18

keuangan dan tidak mempertimbangkan perspektif - perspektif lainnya di dalam perusahaan.²⁰ Prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja adalah:

- a. Konsistensi dengan tujuan perusahaan,
- b. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan,
- c. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan,
- d. Mudah untuk dipublikasikan,
- e. Akseptabilitas dari atas ke bawah,
- f. Tersaji tepat waktu, dan
- g. Biaya yang digunakan efektif.²¹

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan untuk mencapai tindakan dan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja juga diukur untuk menekan perilaku disfungsional, dan diharapkan untuk menghargai perilaku melalui umpan balik yang tepat waktu atas kinerja dan penghargaan.

²⁰ Vera Devani dan Ade Setiawarnan “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard*”, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1. 2015

²¹ Vera Devani dan Ade Setiawarnan “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard*”, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1. 2015

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a. Menulusuri kinerja sesuai harapan pelanggan, buat perusahaan lebih dekat dengan pelanggan, dan biarkan semua karyawan perusahaan berpartisipasi dalam pekerjaan kepuasan pelanggan.
- b. Memotivasi karyawan untuk memberikan layanan di pelanggan internal dan rantai pemasok.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan dan sekaligus mendorong upaya-upaya untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat tujuan strategis organisasi yang sebelumnya tidak akurat menjadi lebih spesifik dari sebelumnya, sehingga organisasi dapat memperoleh hasil pembelajaran yang lebih efektif. Dapatkan persetujuan untuk berubah dengan menghargai perilaku yang diharapkan.²²

Saat ini evaluasi kinerja perusahaan hanya dilakukan dari segi finansial, keuntungannya perusahaan langsung mengetahui berapa keuntungan perusahaan saat ini dan apa saja klaim dan hutang perusahaan, sehingga para manajer perusahaan dapat menerima solusi ke depan. Hal ini hanya berarti dalam jangka pendek, tidak peduli berapa lama perusahaan bertahan, karena margin keuntungan

²² Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, "Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)", Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA), Vol. 4, No. 3, 2019, Hal. 533-534.

perusahaan tidak hanya disebabkan oleh manajer yang baik yang mengelola keuangan perusahaan, tetapi juga oleh manajer tingkat tinggi. .Kepuasan pelanggan, hubungan baik dengan karyawan, dan penggunaan teknologi canggih dalam kegiatan kelembagaan.²³

4. Visi, Misi dan Strategi

Visi suatu organisasi adalah visi bersama tentang cita-cita yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut, atau dapat diartikan sebagai visi yaitu apa yang diinginkan (want) dalam organisasi. Visi juga diartikan sebagai kemampuan berfikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.

Visi biasanya diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan “akan seperti apakah hidup kita dimasa depan?”. Visi sulit untuk dapat dituliskan secara lebih jelas dalam menerangkan detail gambaran sistem yang ditujukan, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang untuk mencapainya.

Visi adalah serangkaian saran yang mengedepankan cita-cita atau impian suatu organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang. Atau bisa juga dikatakan bahwa visi adalah pernyataan aspirasi dari suatu organisasi atau perusahaan. Visi juga sangat

²³ Putu Ayu Titha Paramita Pika dan Ida Bagus Dharmadiaksa, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT BPR Sari Sedana,” *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 22, No. 2, 2018

penting bagi perusahaan untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi kebutuhan organisasi dimasa depan. Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan; kebutuhan yang dapat ditanggulangi; kelompok masyarakat yang dilayani; nilai-nilai yang diperoleh; serta aspirasi dan cita-citaa masa depan.²⁴

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Visi sangat penting dalam suatu organisasi karena visi merupakan kondisi yang diinginkan oleh organisasi dimasa yang akan datang sehingga visi bersifat jangka panjang. Visi merupakan bagian dari cita-cita dimasa depan dan tujuan dari suatu organisasi. Visi sebagai dasar utama untuk mencapai tujuan suatu organisasi karena tujuan organisasi terangkum dalam visi organisasi itu sendiri yang merupakan harapan dari organisasi. Visi penting tidak hanya pada awal bekerja, tetapi juga dalam kehidupan organisasi selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal, sehingga visi organisasi juga harus beradaptasi dengan perubahan tersebut. Selain itu perumusan visi dipandang penting untuk diemban agar setiap anggota organisasi memiliki penjelasan mengenai cita-cita yang berusaha diwujudkan

²⁴ Febri Endra Budi Setyawan dan Stefanus Supriyanto, *Manajemen Rumah Sakit*, (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2019), hal. 27

dimasa depan karena sejatinya suatu organisasi harus mempunyai tujuan yang bersifat jangka panjang.

Misi adalah penyebab kita ada, didalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan, adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipenuhi oleh perusahaan, siapa yang memiliki perusahaan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.²⁵

Misi merupakan alasan utama keberadaan sebuah organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat departemen, mendefinisikan batasan dan tujuan kegiatan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pernyataan misi adalah implementasi yang memungkinkan organisasi menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan, keinginan, dan kebutuhan organisasi. Harapan pelanggan. Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa misi adalah jawaban terhadap mengapa organisasi didirikan. Visi adalah impian dan misi

²⁵ Febri Endra Budi Setyawan dan Stefanus Supriyanto, *Manajemen Rumah Sakit...*, hal. 27-28

adalah apa yang anda lakukan untuk mewujudkan mimpi itu. Misi adalah langkah-langkah yang harus diambil organisasi untuk membuat visi menjadi kenyataan. Misi harus mencakup tujuan utama organisasi dan memiliki batasan yang jelas, mencakup harapan semua anggota, dan membantu membantu proses evaluasi organisasi. Misi digunakan untuk mendeskripsikan keadaan sekarang, siapa kita, dimana kita sekarang (dari perspektif waktu), apa kekuatan kita, mengambarkan tentang citra yang ingin di proyeksikan, mencerminkan pandangan organisasi tentang dirinya sendiri.²⁶

Strategi adalah suatu tindakan penyesuaian organisasi (rencana) sebagai reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar. Strategi erat kaitannya dengan perencanaan 5W+1H. Jadi ada hubungannya dengan menentukan lini bisnis yang ingin disaingi organisasi (bisnis mana yang akan dimasuki dan bagaimana menjalankannya).

Strategi mengacu pada bagaimana mengubah visi menjadi misi dan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi harus dibedakan dari politik. Dalam strategi ada 3 unsur pokok yaitu:

- a. Penentuan tujuan
- b. Perumusan kebijakan
- c. Pelaksanaan

²⁶ Febri Endra Budi Setyawan dan Stefanus Supriyanto, *Manajemen Rumah Sakit...*, hal. 27

Jadi strategi berisi garis besar haluan pola umum untuk bertindak dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditentukan. dalam menetapkan strategi harus menentukan visi dan misi terlebih dahulu, sebab dikhawatirkan strategi yang digunakan tidak efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda.²⁷

Perumusan dan implementasi suatu strategi. Strategi mengacu pada bagaimana mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perumusan strategi yang sukses tergantung pada 4 asumsi utama (yaitu, jika diterapkan, strategi akan beroperasi secara efektif dan efisien). Asumsi pertama: memahami visi, misi, dan tujuan yang akan diterapkan oleh strategi, asumsi kedua: memahami perubahan dan persyaratan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman), dan asumsi ketiga: memahami kapabilitas sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi (kekuatan dan kelemahan organisasi) dan hipotesis keempat: area tata kelola yang baik, termasuk kemampuan organisasi untuk merumuskan strategi, perencanaan strategis, persiapan program, penganggaran, implementasi, dan pengendalian yang efektif. Selain keempat poin tersebut, diperlukan juga kondisi organisasi yaitu budaya organisasi (nilai, norma, komitmen organisasi), kepemimpinan strategis, dan jiwa wirausaha.²⁸

²⁷ Febri Endra Budi Setyawan dan Stefanus Supriyanto, *Manajemen Rumah Sakit...*, hal. 27-28

²⁸ Febri Endra Budi Setyawan dan Stefanus Supriyanto, *Manajemen Rumah Sakit...*, hal. 27-28

5. Tindakan Perbaikan Organisasi

- a. Mereka menyesuaikan tindakan dengan perkataan
- b. Mereka memegang kata-kata mereka
- c. Tindakan mereka sesuai dengan kata-kata mereka
- d. Mereka lakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan
- e. Mereka memenuhi janji mereka.²⁹

Dengan secara efektif menyeimbangkan kepentingan pribadi karyawan dan kepentingan organisasi, karyawan akan bekerja lebih keras untuk pengembangan dan pelaksanaan organization balanced scorecard merupakan alasan ketiga pentingnya pendekatan personal *balanced scorecard*.

Perumusan personal *Balanced Scorecard* juga melibatkan hasrat, kenikmatan, dan semangat. Pengembangan ambisi pribadi dan bersama terjadi bersamaan. Pada saat kita menjawab pertanyaan mengenai apa yang kita inginkan untuk organisasi dan kemana kita ingin pergi bersama, kita juga bertanya apa yang kita inginkan untuk diri sendiri dan situasi saling menguntungkan mana yang membantu kedua kepentingan tersebut. Ada kebutuhan batin dibalik perilaku kita yang berasal dari pengalaman dan keyakinan pribadi kita. Kebutuhan dan persyaratan organisasi ini harus dikoordinasikan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Disamping itu, untuk memberikan arti dan

²⁹ Hubert K.Rampersad. *Total Performance Scorecard*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal. 33

arah kepada kehidupan seseorang yang mempunyai tujuan pribadi yang jelas. Dengan merumuskan personal balanced scorecard dan merenungkannya, anda akan lebih mengenal sekaligus lebih bisa mengendalikan diri sendiri.³⁰

Alasan keempat penggunaan personal Balanced Scorecard sebagai langkah pertama dalam proses pengembangan strategi adalah ini, itulah hal tepat yang harus dilakukan. Jangan lagi membuang waktu dengan perbaikan dan pengembangan strategi serta perubahan organisasi menurut pendekatan tradisional yang hanya bersifat penampilan luar. Hal itu terutama berlaku jika anda sedang menangani organisasi belajar dimana bekerja dengan personal balanced scorecard merupakan syarat penting untuk perbaikan dan perubahan berkelanjutan. Personal balanced scorecard memungkinkan anda merumuskan kembali ambisi, prinsip, tujuan, standar dan nilai anda sendiri, kemudian menyediakan hal-hal itu bagi anda dan orang lain untuk kepentingan gagasan yang anda sampaikan.

Ketika sebuah organisasi dimulai dengan ambisi pribadi karyawannya, itu menjadi alat untuk realisasi diri, bukan hanya mesin yang memperbudak karyawan. Ia mengatakan bahwa manajer biasanya berasumsi bahwa mendorong karyawan untuk mengembangkan dan mengungkapkan ambisi pribadi mereka hanya akan mengarahkan kepada anarki dan kebingungan organisasi.

³⁰ Hubert K. Rampersad. *Total Performance Scorecard*.....hal. 33

Namun, pengalaman menunjukkan bahwa asumsi itu sama sekali tidak berdasar dan bahwa sebagian besar karyawan sangat bersedia untuk menyesuaikan ambisi pribadi mereka dengan ambisi organisasi.³¹

D. *Balance Scorecard*

1. *Pengertian Balance Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu :

- a. *Scorecard*, yaitu berupa kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
- b. *Balanced*, untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan maupun non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Balance Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. *Balance scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi non

³¹ Hubert K.Rampersad. *Total Performance Scorecard...*, hal. 33-34

profit. *Balance scorecard* dapat membantu organisasi non profit dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Organisasi pemerintah atau non profit adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan organisasi pemerintah atau non profit diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain kesuksesan bukan terletak pada pencapaian finansial tetapi kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* organisasi pemerintah atau organisasi non profit dapat melakukan penilaian kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.³²

Balance Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. *Balance Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang. *Balance Scorecard* memberikan kepada para eksekutif sebuah kerangka kerja menyeluruh yang akan menterjemahkan visi perusahaan dan strategi usaha ke dalam sejumlah pengukuran.³³

³² Vera Devani dan Ade Setiawarnan “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard*”, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1. 2015

³³ Dwi Sulisworo dan Sari Nurmaningsih, “*Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Balance Scorecard (BSC) pada Perusahaan Air Minum*”, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol. 10, No. 1, 2011

2. Konsep *Balance Scorecard*

Konsep *balance scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *balance scorecard* terdiri dari (*scorecard*) yang berarti kartu skor dan (*balanced*) berarti berimbang. Kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balance scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balance Scorecard*

mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.³⁴

Manajer yang baik memiliki pandangan menyeluruh tentang sebuah bisnis. Sebagai penunjangnya diperlukan model pengukuran kinerja yang juga komprehensif. Ukuran kinerjanya harus merujuk pada visi, misi, strategi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Manajemen konvensional cenderung menjadikan kinerja keuangan sebagai target tunggal yang kurang diperhatikan hubungan integralnya dengan factor-faktor non keuangan.

Balance scorecard menawarkan model pengukurang kinerja yang menstimulasi profitabilitas dengan ukuran kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance scorecard* merupakan sebuah merek yang relatif baru dalam pengukuran kinerja manajerial. Pengukuran kinerja konvensional lebih mengedepankan persepektif keuangan sementara *balance scorecard* menganggap bahwa kinerja keuangan bukanlah suatu aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Faktor konsumen, bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan merupakan tiga faktor non keuangan yang memberikan efek doino terhadap profitabilitas sebagai representasi kinerja

³⁴Abdul, Lilik, dan Endar, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Indikator dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Pada Kpri Karya Dharma Selong)", Jurnal Magistem Manajemen. Vol 6 no 1, 2017

keuangan *balance scorecard* mengintrogasikan seperangkat ukuran yang memberikan pemahaman tentang kinerja bisnis secara cepat dan komprehensif kepada manajemen puncak. *Balance scorecard* mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktifitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional yang diantaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktifitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja keuangan dimasa yang akan datang.³⁵

Dalam disiplin sistem pengendalian manajemen sudah dikenal istilah-istilah pengendalian manajemen dan pengendalian-pengendalian. Pengendalian manajemen banyak dilaksanakan oleh manajemen level atas dan pengukuran kinerjanya didasarkan pada pencapaian target-target kinerja keuangan. Pengendalian tugas di laksanakan oleh manajemen level bawah dan pengendaliannya didasarkan pada aspek-aspek non keuangan. Namun demikian, implementasi konsep ini secara konvensional masih kurang focus sehingga tidak koheren, tidak terukur, dan menyebabkan ketidak seimbangan pengukuran kinerja dengan pengukuran kinerja yang ditingkatkan, seperti kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan yang mendukungnya.

³⁵ Samryn, *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasional dan Informasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2012) hal. 286

Sejalan dengan kecendrungan para personel yang terlibat dalam perusahaan untuk turut mendapatkan hak-hak yang relatif sama, pada semua level manajemen, dimana pegawai level bawahpun merasa perlu mengetahui efek finansial dari tiap aktifitas mereka, maka pengukuran kinerja semakin tidak cukup memadai dengan menggunakan pendekatan keuangan, tetapi juga perlu pendekatan non keuangan secara seimbang.³⁶

3. Kelebihan *Balance Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Komprehensif, dimana *balance scorecard* memberikan masukan secara komprehensif dalam perencanaan strategi, tidak hanya fokus perspektif keuangan tetapi juga mencakup perpektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan.
- b. Koheren, dimana manajemen dituntut mampu membangun hubungan sebab akibat dari berbagai perspektif.
- c. Seimbang, dimana sasaran strategi dirumuskan seimbang dari keempat perspektif dengan tujuan untuk pencapaian sasaran jangka panjang.

³⁶ Samryn, *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasional dan Informasi...*, hal. 286

- d. Terukur, dimana sasaran strategi disusun secara terukur, sehingga mudah untuk mengevaluasinya.³⁷

Beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *balance scorecard* yaitu:

- a. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus untuk strategi.
- d. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- e. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- f. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.
- g. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis.

4. Kelemahan *Balance Scorecard*

Beberapa kelemahan *Balance Scorecard* adalah :

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya. Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non

³⁷ Vera Devani dan Ade Setiawarnan “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard*”, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1. 2015

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

- b. 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.³⁸

5. Perspektif *Balanced Scorecard*

Empat perspektif *balanced scorecard* mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.³⁹ Perspektif dalam *Balance Scorecard* yaitu sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan

Balance scorecard berisi tujuan dan pengukuran yang mewakili pengukuran kesuksesan akhir penjualan pencari laba. Pengukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi dan tingkat pengembalian investasi, menunjukkan apakah

³⁸ Vera Devani dan Ade Setiawarnan “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard*”, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1. 2015

³⁹ Abdul, Lilik, dan Endar, “*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi pada KPRI Karya Dharma Selong)*”, Jurnal Magistem Manajemen. Vol 6 no 1, 2017

strategi perusahaan dan penerapannya dapat meningkatkan nilai pemegang saham kinerja keuangan meningkat melalui dua pendekatan dasar: pertumbuhan pendapatan dan produktivitas.⁴⁰ Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis menjadi tiga pilar:

- 1) Tahap *growth* (Bertumbuh): perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada revenue growth, positive earning, dan sales and market share growth.
- 2) Tahap *sustain stage* (Bertahan). Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on Investment*

⁴⁰ Marisa Lidya Rumintjap, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan". Jurnal EMBA. Vol.1 No.3, 2013

(ROI), *return on capital employed* (ROCE) dan *economic value added* (EVA).

- 3) Tahap *harvest* (Panen). Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya.⁴¹ Dalam akuntansi Islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk mengungkapkan keterangan dan 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:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”. (QS. At Taubah: 119).⁴²

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

وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا

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)⁴³

⁴¹ Ahmad Faishol, “Penerapan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Mikro Unit Pengelola Kegiatan (Upk) Bina Mandiri”, jurnal EKBIS, Vol. 5 No. 1, 2014

⁴² Departemen Agama RI, Al-Qur’an dan terjemahannya..., hal. 206

⁴³ Departemen Agama RI, Al-Qur’an dan terjemahannya..., hal. 366

Selain transparansi dalam pembuatan anggaran keuangan, juga Anggaran tersebut dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*). Individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat terhadap pihak-pihak yang terkait. Hal ini terdapat dalam Al-Qur'an surah Ibrahim ayat 41:

رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ
الْحِسَابُ

Artinya: “Ya Tuhan Kami, beri ampunlah aku dan kedua ibu bapaku dan sekalian orang-orang mukmin pada hari terjadinya hisab (hari kiamat)”. (QS. Ibrahim: 41).⁴⁴

b. 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 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.⁴⁵ Dalam perspektif pelanggan terdapat dua kelompok perusahaan, yaitu :

⁴⁴ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan terjemahannya...., hal. 260

⁴⁵Marisa Lidya Rumintjap, “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan”. Jurnal EMBA. Vol.1 No.3, 2013

- 1) Kemampuan mempertahankan pelanggan (*customer retention*) adalah tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan mempertahankan pelanggan lama.
- 2) Kemampuan mendapatkan konsumen baru (*customer acquisition*) adalah tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

c. 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.⁴⁶ Secara umum, membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1) Proses Inovasi

Proses Inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk

⁴⁶Marisa Lidya Rumintjap, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan". Jurnal EMBA. Vol.1 No.3, 2013

yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2) Proses Operasi

Proses Operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3) Pelayanan purna jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak.⁴⁷

d. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu orang, sistem dan

⁴⁷ Mathius Tandiontong, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai" (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)," *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* Nomor 05, 2011

prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan.⁴⁸ Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas Pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- a) Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif serta dukungan dari atasan.
- b) Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena

⁴⁸ Marisa Lidya Rumintjap, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan". Jurnal EMBA. Vol.1 No.3, 2013

keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turn over di perusahaan.

- c) Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2) Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

- 3) Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif.⁴⁹

⁴⁹ Mathius Tandiontong, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana Di Bandung)," Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05, 2011

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu membantu peneliti untuk menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian baik dari segi teori maupu konseptual. Berikut ini penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti:

Penelitian Rumintjap yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit apabila menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut berhasil mengungkap Rumah Sakit Umum Daerah Noongan memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena rumah sakit telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penilaian kinerja RSUD Noongan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* periode 2 tahun menunjukkan hasil yang jauh berbeda dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang dilakukan Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. Dengan *Balanced Scorecard*, manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih komprehensif, sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan penelitian ini adalah sama-sama melakukan pengukuran kinerja dengan pembandingan data keuangan serta data kinerja, sedangkan perbedaan dengan penelitian

yang relevan adalah objek penelitian yang digunakan, yaitu menggunakan Rumah Sakit Umum Daerah Noongan.⁵⁰

Penelitian Faishol yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana Penerapan *balance scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada lembaga keuangan mikro unit pengelola kegiatan (UPK) bina mandiri kecamatan kembangbahu. Penelitian tersebut menyatakan bahwa hasil keseluruhan penilaian kinerja UPK Bina Mandiri berdasarkan kriteria penilaian dengan *Balance Scorecard* dapat diketahui kinerja secara keseluruhan cukup, tetapi untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil kurang. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menjadi inti dari kinerja perusahaan. Dengan nilai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang bernilai sempurna, seharusnya perspektif yang lain juga baik. Dengan demikian apabila kinerja suatu perusahaan dikatakan baik, belum tentu semua aspek baik. Itulah mengapa penting dilakukan penilaian kinerja pada masing-masing aspek agar lebih fokus di sisi mana yang masih perlu dibenahi dan ditingkatkan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaan dengan penelitian yang relevan adalah objek penelitian yang digunakan, yaitu menggunakan UPK Bina Mandiri dan metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif.⁵¹

⁵⁰ Marisa Lidya Rumintjap, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan". Jurnal EMBA. Vol.1 No.3, 2013

⁵¹Ahmad Faishol, "Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Mikro Unit Pengelola Kegiatan (Upk) Bina Mandiri", jurnal EKBIS, Vol. 5 No. 1, 2014, hal. 489

Penelitian Andriyanto & Metalia yang bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja manajerial pada perusahaan yang menggunakan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran kinerja tradisional pada Badan Usaha Milik Negara. kinerja manajerial pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan dengan BUMN yang menerapkan pengukuran kinerja tradisional. sistem pengukuran kinerja yang saat ini diterapkan oleh BUMN telah mengarah kepada *Balanced Scorecard*, karena sesuai dengan KMK 198/KMK.016/1998, penilaian kesehatan BUMN juga dilakukan melalui berbagai aspek tidak hanya aspek keuangan. Walaupun peraturan ini belum memenuhi keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaan dengan penelitian yang relevan adalah objek penelitian yang digunakan badan usaha milik negara (BUMN) atau perusahaan. Pada bidang yang digeluti oleh perusahaan yang menjadi obyek penelitian pada beberapa perusahaan.⁵²

Penelitian Yuniawati dan Murwani yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Pabrik Gula Lestari Kertosono apabila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Hasil dari keseluruhan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada Pabrik

⁵² R. Weddie Andriyanto dan Mega Metalia, "*Efektivitas Balanced Scorecard*,..... hlm. 97-114,

Gula Lestari Kertosono pada tahun 2010 sampai 2012 berada dalam kondisi Sangat Sehat. Hasil pengukuran prespektif keuangan, yaitu Return on Investment, Total Asset Turn Over, Fixed Asset Turn Over, Gross Profit Margin Pabrik Gula Lestari Kertosono tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan hasil yang cukup baik, walaupun masih terdapat nilai yang belum maksimal. Hasil pengukuran prespektif stakeholder tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan hasil tingkat kinerja yang baik. Hasil pengukuran prespektif Proses Bisnis Internal bahwa kinerja prespektif ini adalah baik. Hasil pengukuran prespektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan hasil yang baik. Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah pengukuran kinerja menggunakan konsep Balanced Scorecard, sedangkan perbedaan dengan penelitian yang relevan adalah objek penelitian yang digunakan Pabrik Gula Lestari Kertosono (Perusahaan).⁵³

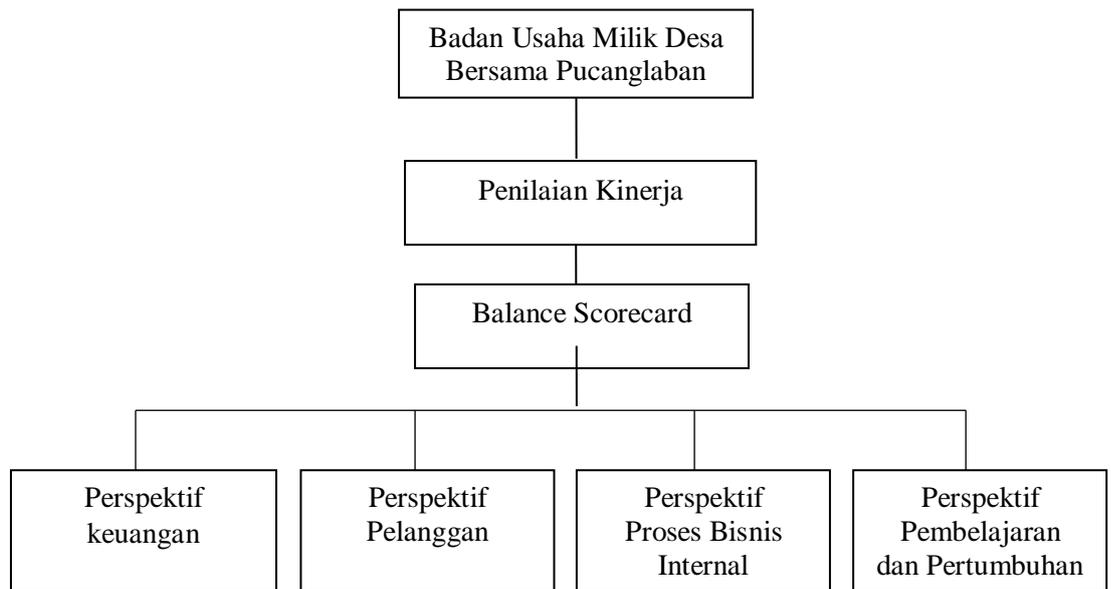
F. Kerangka Konseptual

Dengan kerangka berpikir ini pertama peneliti akan terjun langsung ke Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban untuk mendapatkan informasi dan data tentang penilaian kinerja yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban. Peneliti akan menganalisis penilaian kinerja Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dengan

⁵³ Ika Yuniawati dan Juli Murwani, “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono)”, *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, Vol. 3 No.1, 2014

analisis *Balance Scorecard*. Dari hasil analisis yang diperoleh akan dievaluasi dan disempurnakan agar dapat memberikan manfaat berkesinambungan untuk perusahaan.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: Gambar oleh Peneliti, 2021