

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Sistem Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung-jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Fauzi, 1995). Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi mampu bersaing dengan pesaingnya. Sehingga dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja juga dapat dibedakan menjadi penilaian kerja intern dan penilaian kerja ekstern. Penilaian kerja intern merupakan penelitian atau kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian dari pencapaian tujuan perusahaan baik di bidang keuangan atau secara keseluruhan. Penilaian ini dilakukan dengan maksud memberi petunjuk pembuatan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen. Sedangkan penilaian kinerja ekstern merupakan penilaian atas prestasi yang dicapai oleh satu satuan perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat hasil pelaksanaan kegiatannya. Penilaian ini dilakukan dengan maksud sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modalnya, sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. James B. Whittaker dalam *Government Performance Measurement* (Junaedi, 2002) menyatakan “pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”. Sehingga pengukuran kinerja publik seharusnya dapat digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

2. Metode Pengukuran Kinerja

Terdapat dua pengukuran kinerja yaitu:

a. Pengukuran Kinerja Tradisional

Menurut Ikhsan (2005) manajemen tradisional melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu hasil laporan keuangan yang diwujudkan dalam rasio keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan rasio lainnya. Hal tersebut di perkuat dengan pendapat (Mulyadi, 2001) dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa di gunakan adalah ukuran

keuangan, karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi:

1. Rasio *likuiditas*, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aktiva lancar terhadap utang lancar.
2. Rasio *leverage*, yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan di biayai oleh utang.
3. Rasio Aktivitas yaitu menunjukkan kemampuan serta efisiensi perusahaan didalam memanfaatkan harta yang dimilikinya.
4. Rasio *profitabilitas*, yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
5. Rasio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya.
6. Rasio penilaian mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya industri.

Menurut Weston dan Copeland (1989) pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio seperti diatas mempunyai keterbatasan-keterbatasan yaitu:

1. Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi.
2. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh pada rasio-rasio perbandingannya.

3. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
4. Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

b. Pengukuran Kinerja Kontemporer

Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer (Ikhsan, 2005) yaitu:

1. *Economic Value Added* (EVA)

Economic Value Added (EVA) adalah nilai tambah ekonomis yang di ciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan. Pendekatan EVA adalah pendekatan arus kas, sehingga perlu dilakukan penyesuaian terhadap laporan keuangan yang disusun berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan, guna menghilangkan distorsi akuntansi dan distorsi keuangan (Ikhsan 2005).

$$\begin{aligned}
 \text{EVA} &= (r - c^*) \times \text{Capital} \\
 &= (\text{Rate of Return} - \text{Cost of Capital}) \times \text{Capital} \\
 &= \text{NOPAT} - c^* \times \text{Capital} \\
 &= \text{Operating Profits} - a \text{ Capital Charge}
 \end{aligned}$$

EVA juga memiliki keunggulan (Mirza , 1997) sebagai berikut:

- a. EVA memfokuskan penilaiannya pada nilai tambah dengan biaya modal sebagai konsekuensi investasi

- b. Perhitungan EVA relatif mudah dilakukan, hanya dengan menjadi persoalan adalah perhitungan biaya modal yang memerlukan data yang lebih banyak dan memerlukan analisa mendalam.
- c. EVA dapat digunakan secara mandiri tanpa memerlukan data pembanding seperti standar industri atau data lain, sebagaimana konsep penilaian dengan menggunakan analisa rasio, karena dalam praktiknya data pembanding ini sering kali tidak tersedia.

Disamping keunggulan yang dimiliki, EVA juga ternyata mempunyai kelemahan-kelemahan seperti yang dikemukakan oleh Faisal (2003):

- a. Secara konseptual, EVA memang lebih unggul dari pada pengukur tradisional akuntansi, namun secara praktis belum tentu dapat diterapkan dengan mudah.
- b. EVA adalah alat ukur semata dan tidak bisa berfungsi sebagai cara untuk mencapaisasaran perusahaan sehingga diperlukan suatu cara bisnis tertentu untuk mencapai sasaran perusahaan.
- c. EVA hanya menggambarkan penciptaan nilai pada satu tahun tertentu.
- d. Masih mengandung unsur keberuntungan (tinggi rendahnya EVA dapat).

2. *Balanced Score Card (BSC)*

Balanced Score Card, mempunyai arti bahwa hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan (Ikhsan, 2005) yang membedakan *Balanced Score Card* dengan pengukuran tradisional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi. *Balanced Score Card* mencoba menerjemahkan misi dan strategi ke dalam

seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam manajemen stratejik. *Balanced Score Card* mengukur kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan perkembangan.

3. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Robert dan Anthony (2001), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

a. Menentukan strategi

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

b. Menentukan pengukuran strategi

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

c. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

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

d. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu. Pengukuran kinerja

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

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

5. Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

1. Ketidak mampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

B. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

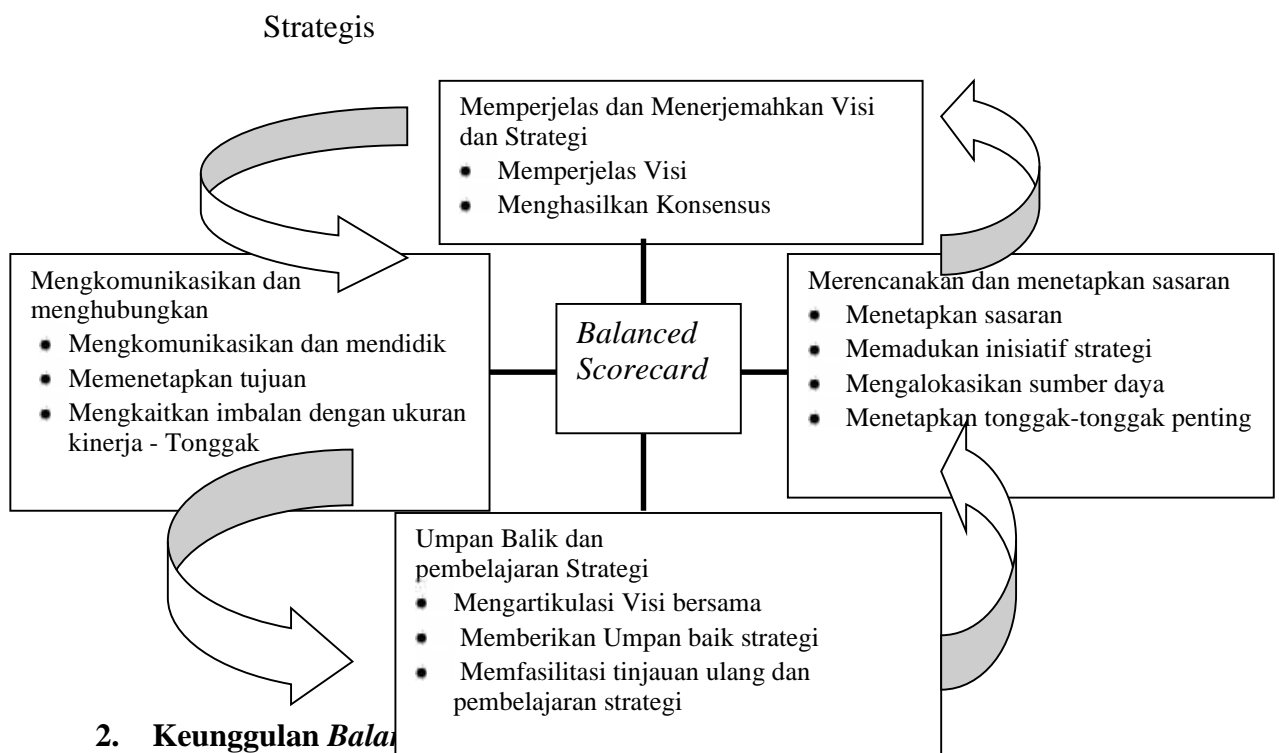
Menurut Atkinson (1995), *balanced scorecard* sebenarnya merupakan serangkaian target kinerja dan target hasil yang menggambarkan kinerja dan target hasil yang menggambarkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya sehubungan dengan *stakeholdernya* sebagai prioritas pengukuran yang pertama. Secara formal, konsep *balanced scorecard* menyatakan bahwa organisasi harus mengukur berbagai segi dari kinerja perusahaan yang mewakili bermacam-macam keinginan atau permintaan dari kelompok *stakeholdernya* yang berbeda-beda. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. *Balanced Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti:

- a. Memperjelas dan menerjemah visi dan strategi

- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja strategis dengan ke-empat perspektif dimaksud (Kaplan dan Norton,1996) dijelaskan secara detail berikut ini;

Gambar 2.1: *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan



Sumber: Kaplan dan Norton,1996

Menurut Lasus (2002) berkaitan dengan pengukuran kinerja yang lain, *Balanced Scorecard* mempunyai banyak keunggulan karena *Balanced Scorecard*:

- a. Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajemen puncak.

- b. Memberitahukan akibat-akibat dari terjadinya kegagalan
- c. Menggabungkan pengukuran keuangan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses interval, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi.
- d. Meminimalkan kelebihan informasi dengan membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
- e. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat (4) pandangan yaitu *financial prespective, customer perspective, internal proses perspective, innovation and learning perspective*.

3. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mempunyai kelemahan di banding dari manajemen tradisional Lasdi (2002).

- a. Sulitnya mendapatkan data sebagai sumber penelitian.
- b. Membutuhkan waktu yang lama untuk mengolah data.
- c. Memperinci proses penelitian supaya mendapat hasil yang tepat.

C. Aspek Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap memperhatikan kinerja keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Mirza, 1997). Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran

strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

a. Pertumbuhan (*growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik. Perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Sustain stage merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpuk pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk

melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahapan ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Perspektif Konsumen

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Menurut Kaplan dan Norton (1996) perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif konsumen terdapat 2 kelompok perusahaan yaitu:

1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*).

Kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen yaitu:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh Perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

b. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

c. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

d. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja atau nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

e. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen atau segmen pasar

2. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measurement*)

Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu. Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen, kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari:

a. Atribut-atribut produk dan jasa (*product atau service*)

Atribut-atribut produk-produk jasa harga dan fasilitasnya.

b. Hubungan dengan konsumen (*customer relationship*)

Meliputi hubungan dengan konsumen yang melalui pengisian produk atau jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

c. Citra dan reputasi (*image & reputation*)

Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (Hermawan, 1996). Para manager harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (1996) membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

1. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian, dibandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para konsumen di masa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

2. Operasional

Tahap ini merupakan tahap akhir di mana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

3. Layanan pasca jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk layanan pasca transaksi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya, Kaplan dan Norton (1996) membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu:

1. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah merencanakan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang

dimiliki. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard*:

- a. Tingkat kepuasan karyawan
- b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)
- c. Produktivitas karyawan

2. *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Berbagai prosedur perusahaan dapat digunakan untuk memeriksa keselarasan insentif pekerja dengan faktor keberhasilan perusahaan keseluruhan dan tingkat perbaikan yang berorientasi pada konsumen dan proses internal yang penting. Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, melainkan harus memperbaiki secara terus menerus. Hal ini dapat dilakukan dan dicapai apabila perusahaan melibatkan karyawan langsung terkait dalam proses bisnis internal.

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian tersebut antara lain :

Farida Nur Anifah (2004), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Koperasi Baitul Mall Wattamwil (BMT) Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (studi kasus pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo) Penelitian masih dengan menggunakan metode dokumentasi atau studi pustaka. Hasil dari penelitian ini kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo dengan menggunakan *balanced scorecard* mengalami peningkatan dari waktu ke waktu selama periode 2003-2007 selain itu berdasarkan pendekatan metode *Balanced Scorecard* menampakkan adanya perbedaan pada persepektif keuangan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan pada perspektif pelanggan tidak terlihat adanya perbedaan yang menonjol.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Debby Marista (2002) mengenai Analisis Penelitian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Andalan Pasific Samudera Semarang) memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun dalam ROI mengalami penurunan. Perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen, akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan *cycle effectiveness*, dan

layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

Penelitian menggunakan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja pemerintah daerah dilakukan oleh Junaedi (2002). Penelitian masih dengan menggunakan metode dokumentasi atau studi pustaka. Hasil penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif. Penelitian Junaedi (2002) mempunyai metode yang mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Lasdi (2002). Dari beberapa penelitian tersebut perlu adanya penelitian lebih lanjut serta mendalam berupa penerapan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Sehingga penelitian yang akan dilakukan ini mempunyai kaitan cukup erat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Lasdi (2002) dan Junaedi (2003).

Dari penelitian menggunakan *balanced scorecard* yang telah di uraikan di atas memberikan wawasan penelitian yang akan saya buat dengan judul penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada Koperasi (Studi Kasus Koperasi Sarana Insan Sejahtera Bandar Lampung), sehingga arah dari penelitian ini tidak jauh berbeda dari penelitian sebelumnya.

E. Kerangka Pemikiran

Tolak ukur kinerja pengurus dalam pencapaian tujuan koperasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tersebut memandang unit bisnis dari empat aspek, yaitu aspek keuangan, aspek konsumen, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek kuangan memberikan petunjuk apakah strategi pengurus dalam pencapaian tujuan memberikan kontribusi atau tidak kepada koperasi. Aspek konsumen memungkinkan pengurus untuk

mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada anggota sebagai konsumen dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan masa depan yang lebih besar. Sedangkan aspek proses bisnis internal memberikan informasi proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan konsumen dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun koperasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Secara skematik kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

