

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian pengukuran kinerja

Penilaian terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan operasi perusahaan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang dicapai oleh perusahaan dan organisasi. Keberhasilan tujuan suatu organisasi atau perusahaan bisa dilihat dari berhasil atau tidaknya kinerja operasi yang di jalankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan.

Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) penilaian kinerja merupakan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, maka diperlukanya penilaian

kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Penyusunan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

2.I.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990 : 126), adalah sebagai berikut: 1) Perbaikan kinerja, 2) Pertimbangan untuk penyesuaian gaji, 3) Dasar bagi keputusan penempatan, 4) Data bagi analisa kebutuhan pelatihan 5) Rencana dan pengembangan karir, 6) Evaluasi proses penempatan, 7) Evaluasi sistem informasi SDM, 8) Evaluasi rancangan pekerjaan, 9) Dasar bagi hak kesamaan karyawan, 10) Memantau adanya kendala eksternal. Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/ organisasi. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya (dikutip dari: <http://www.wattpad.com/4178919-manfaat-tujuan-dan-kegunaan-penilaian-prestasi>).

Seperti pernyataan diatas manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan

karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi organisasi hasil sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Secara menyeluruh manfaat pengukuran kinerja sangat besar. Menurut Lynch dan Cross (1993) yang ditulis dalam Yuwono (2003) , manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja menurut menurut Handoko et.al. (2001 : 135), adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/ organisasi. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan *staffing* yang tidak tepat, misalnya promosi.

Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pencapaian prestasi serta jauh dari tujuan dan menghambat visi misi perusahaan tersebut (Zoeldhan : 2012).

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Konsep dan Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengolahan kinerja personel. *Balanced scorecard* diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari *Havard Business School* dan David P. Norton dari kanton akuntan public KPMG. Kedua orang tersebut melakukan riset studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Ada 12 perusahaan yang pada waktu itu menjadi objek studi: *Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell Sourh, CIGNA, Corner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electrenic Data System, General Electric, Hewlett-Packard dan Shell Canada*. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai (dikutip dari Mulyadi:2009).

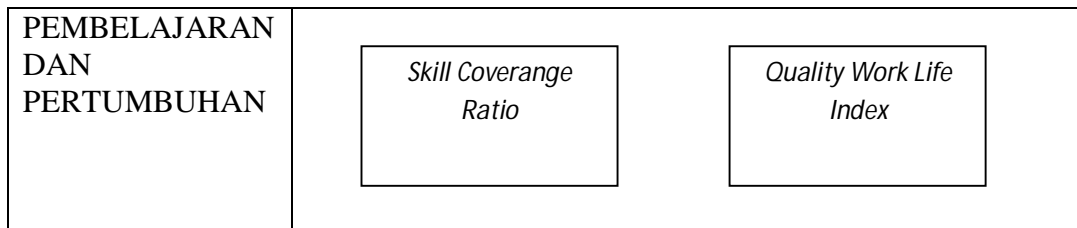
Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkan kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan

proses yang produktif dan *cost-effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen (dikutip dari Mulyadi:2009).

Dari eksperimen awal *Balanced Scorecard* tersebut, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan kemampuan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komperhensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan *cost- effectiveness proses*, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (Mulyadi: 2009:5).

Gambar 2.1 Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif ke Perspektif Nonkeuangan; Customers, Proses, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF YANG BERIMBANG		
KEUANGAN	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">EVA</div>		
	Pertumbuhan Pendapatan	Pemanfaatan Aktiva (<i>Asset Turnover</i>)	<i>Cost Effectiveness</i>
PELANGGAN	Jumlah <i>Customers</i> Baru	Jumlah <i>Customers</i> yang menjadi <i>Noncutomers</i>	Kecepatan waktu layanan <i>Costomers</i>
PROSES BISNIS INTERNAL	<i>Cycle Time</i>	<i>On-Time Delivery</i>	<i>Cycle Effectiveness</i>



(Sumber Mulyadi : 2009 “Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*.”)

2.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

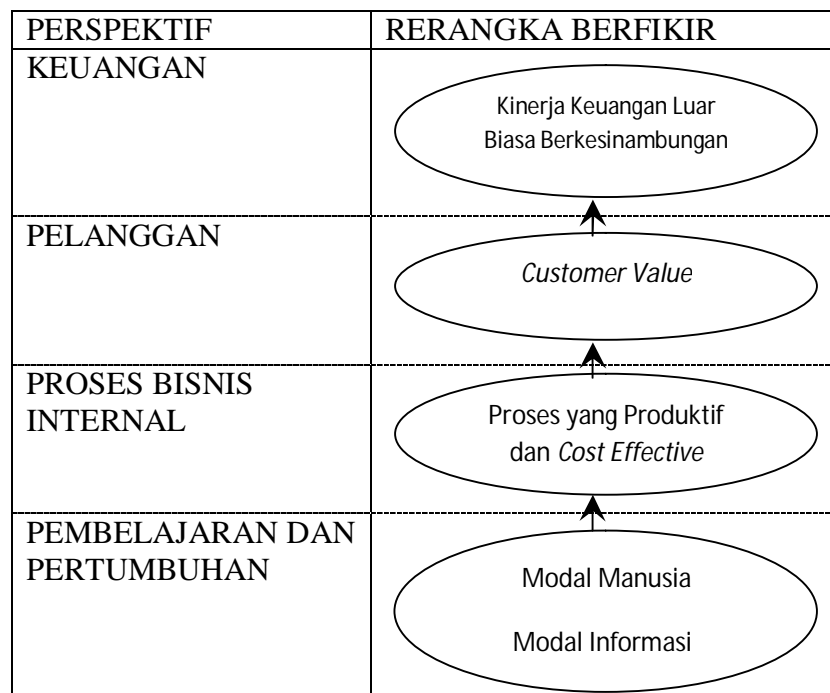
Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tolok kerja kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manajer memfokuskan terlalu banyak kepada tolok ukur keuangan seperti laba dan variant biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolok kerja kinerja nonkeuangan. Tolok ukur demikian ini dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran financial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan.

Menurut Munawir (2002: 437) pengertian *balanced scorecard* adalah: “Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang”. Pengukuran kinerja tersebut memandang

unit bisnis dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indication*).

Menurut Yuwono (2003: 8) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Menurut Mulyadi (2007) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Pada hakikatnya tujuan utama pengolahan perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipatgandaan kekayaan.

Oleh karena itu, proses pengolahan perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan pelanggan (perspektif pelanggan). Proses pengolahan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumberdaya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) (dikutip dari Mulyadi : 2009).

Gambar 2.2 Rerangka Berfikir *Balanced Scorecard* dalam Penciptaan Kekayaan

Sumber : (Mulyadi : 2009)

2.2.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard diterapkan dalam sistem perencanaan strategik untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang terdiri dari empat perspektif yang mengukurnya. Adapun berikut ini menjelaskan mengenai empat pengukuran *balanced scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

Laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki

sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136)

dikutip dari Wahyuni:2011 yaitu:

a. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap bertahan (*sustain*)

Tahap 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.

c. Tahap panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran dalam keuangan yang utama dalam tahap ini dapat diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran ginerik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar dan bernilai bagi pelanggan. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Core Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 1996).

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok di bawah ini:

a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.

c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.

d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.

e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

2. Kelompok yang kedua disebut *customer value proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

1. *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.

2. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.

3. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (2000: 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

c. Pelayanan Purnajual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedures*. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 174), yaitu:

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi

cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2.2.4 Keunggulan Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi : 2009 dalam bukunya, sistem pengelolaan kinerja personel berbasis *Balanced Scorecard* memiliki empat keunggulan:

1. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penginderaan *trend* perubahan lingkungan bisnis.

3. Meningkatkan daya respons perusahaan terhadap *trend* perubahan lingkungan bisnis.
4. Menghasilkan *total business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas penciptaan nilai: *long-range value creating activities* dan *short-range value creating activities*.

2.3 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Wahyuni (2011) melakukan penelitian tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Semen Bosowa Maros melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan penelitian disimpulkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan aset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

Mathius dan Erna (2011) dalam jurnal ilmiah akuntansi 2011 melakukan penelitian tentang Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh penulis di Bio Tech Sarana melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada karyawan di perusahaan tersebut, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai

berikut: perusahaan telah melaksanakan pengukuran kinerja perusahaannya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Penerapan *balanced scorecard* yang terjadi di Bio Tech Sarana termasuk dalam kategori baik, karena dari hasil 100% responden yang telah diteliti oleh sebanyak 36,67% responden yang menyatakan baik dan sebanyak 30% responden yang menyatakan cukup serta hanya sebanyak 30% responden lainnya yang paling sedikit menyatakan kurang baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil interval penerapan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced scorecard* pada Bio Tech Sarana itu sendiri dapat disimpulkan bahwa penerapannya telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap sistem pengukuran kinerja yang memadai pada perusahaan Bio Tech Sarana, sudah termasuk kedalam kategori cukup baik artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan *balanced scorecard* terhadap keefektivan sistem pengukuran kinerja. Dari hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel X (Penerapan *Balanced Scorecard*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y (Sistem Pengukuran Kinerja) dengan persentase pengaruh sebesar 14,50%, sedangkan sisanya sebesar 85,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

Widodo (2011) dengan melakukan penelitian “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Penelitian ini memiliki Populasi adalah karyawan tetap PT Jansen Indonesia sebanyak 364 karyawan, selanjutnya diambil 100 sampel sebagai responden. Sedangkan untuk responden customer ditetapkan sebanyak 47 responden, karena total pelanggan di Semarang hanya sebanyak 47 toko, namun demikian hanya didapatkan 31 responden yang

berpartisipasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Kinerja perspektif keuangan pada PT Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO, 2) Kinerja perspektif pelanggan pada PT Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan buruk, karena kepuasan pelanggan buruk kemampuan perusahaan dalam melakukan menjaga retensi konsumen juga buruk sedangkan kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang, 3) Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan PT Jansen Indonesia secara disimpulkan sedang, karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir dan tidak terjadi penurunan waktu aktivitas operasional secara konsisten pada proses produksi kursi, meja, tempat tidur maupun lemari, 4) Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Jansen Indonesia dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan kurang puas.

Darmawanto (2010) melakukan penelitian “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur kinerja pada PT Sepatu Asia” berdasarkan penelitian ini Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan analisis *Balanced Scorecard*. Objek penelitiannya adalah PT Sepatu Asia. Data yang digunakan adalah neraca dan laporan laba rugi periode 2007-2009 dan hasil pengisian kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif yang dikenal dengan analisa rasio untuk mengukur perspektif keuangan dan analisis statistik

deskriptif dengan menggunakan skala *Likert* untuk mengukur perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil seluruh perhitungan, menunjukkan kinerja PT Sepatu Asia baik.

Melvia (2009) melakukan penelitian tentang Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu system pengukuran kinerja pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II cabang Tanjung Priok dengan menggunakan analisis deskriptif. Disimpulkan bahwa perspektif keuangan dikatakan kurang sehat dengan total skor 52 dari kemungkinan skor maksimal yang dapat diperoleh sebesar 6 dan untuk perspektif pelanggan disimpulkan dari 60% responden menyatakan pelayanan yang diberikan perusahaan adalah baik. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal disimpulkan sebesar 62% responden menyatakan proses bisnis internal adalah baik. Demikian juga dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan bahwa sebanyak 58% responden setuju perusahaan telah memperhatikan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.

Rita (2009) yang meneliti tentang “Pengukuran Kinerja pada PT Indosat cabang Kedaton dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian kinerja PT Indosat cabang Kedaton disimpulkan bahwa dari perspektif keuangan dari tahun 2005 sampai tahun 2007 bersifat tidak stabil, tetapi pengukuran kinerja dari segi perspektif pelanggan tingkat kepuasan pelangganya adalah baik. Pada perspektif bisnis internal dapat diketahui bahwa pertumbuhan laba dari tahun 2005 – 2007 terus meningkat sedangkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diketahui bahwa kepuasan karyawan terhadap perusahaan adalah puas dan merasa mengerti

dengan visi dan misi perusahaan namun system informasi yang didapatkan cukup baik. Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada PT Indosat cabang Kedaton dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sudah cukup baik.