

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan penerapan *Balance Scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu menjadi acuan pada penelitian terkini. Berikut merupakan beberapa penelitian terkait pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*:

##### **1. Ridyanningtias (2013)**

Penelitian ini membahas bagaimana pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Yayasan Bina Hati Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut, penelitian ini menunjukkan hubungan yang saling terkait antara perspektif keuangan, perspektif pengguna, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Yayasan Bina Hati. Dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam Yayasan Bina Hati maka hasil kinerja menjadi lebih baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal tersebut dapat terlihat melalui peningkatan *return on capital employed* (ROCE) pada perspektif finansial. Meningkatnya pengguna napza suntik yang telah dijangkau dan didampingi dalam perspektif pelanggan. Inovasi yang berkelanjutan, pengembangan kerja sama yang semakin baik dengan pihak-pihak yang terkait, tersedianya sarana dan prasarana yang mencukupi dalam perspektif proses bisnis

internal. Peningkatan prosentase pengguna napza suntik yang didampingi dan adanya pelatihan karyawan untuk meningkatkan ketrampilan, menambah wawasan, penguasaan materi, dan teknik pekerjaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian terkini yaitu menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan metode kualitatif. Perbedaan penelitian ini adalah obyek penelitian dimana penelitian terdahulu dilakukan pada Yayasan Bina Hati Surabaya sedangkan penelitian saat ini pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB). Penelitian terkini memasukkan teori *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) yang tidak ada pada penelitian terdahulu.

## **2. Yasa dan Suwendra (2013)**

Penelitian ini membahas pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. Pengukuran untuk perspektif keuangan dilihat dari segi Curren Ratio, ROI, Profit Margin, Operating Ratio. Pengukuran Perspektif pelanggan dilihat dari tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat puas pelanggan, dan probabilitas pelanggan. Perspektif Internal Bisnis diukur melalui inovasi, layanan purna jual dan menggunakan standar pelayanan rumah sakit. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dilihat dari retensi karyawan, kepuasan karyawan, produktifitas karyawan. Hasil Pengujian validitas dan reliabel dari tingkat kepuasan pasien dan karyawan dengan menggunakan SPSS for windows dapat disimpulkan bahwa menunjukkan hasil yang reliabel, tarif signifikan Cronbach Alfa yang digunakan

adalah 0,6 dan hasilnya di atas 0,6. Untuk uji validitasnya menggunakan teknik korelasi Product moment menunjukkan hasil yang valid untuk kepuasan pelanggan dan karyawan diatas 0,345.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian terkini yaitu menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Perbedaan penelitian terdapat pada oyek penelitian dimana penelitian terdahulu dilakukan pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja sedangkan penelitian saat ini pada PT. Pembangunan Jawa-Bali (PJB). Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian terkini menggunakan metode kualitatif, penelitian terkini tidak menggunakan uji validitas dan reliabilitas seperti yang digunakan pada penelitian terdahulu. Penelitian terkini memasukkan teori *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) yang tidak ada pada penelitian sebelumnya.

### **3. Erlina (2009)**

Peneliti melakukan analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan SWOT pada PT WK, Bojonegoro. PT WK, Bojonegoro adalah perusahaan manufaktur penghasil produk setengah jadi kayu jati olahan. Pelanggan perusahaan adalah perusahaan meubel di seluruh Indonesia. Populasi dalam penelitian ini meliputi manajemen dan karyawan, serta suplier dan pelanggan. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, berdasarkan kriteria tujuan penelitian. Perspektif keuangan diukur melalui ROE, ROI, TATO dan SB pada tahun 2007 dimana semuanya telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Pada perspektif pelanggan, kinerja diukur melalui customer retention, jumlah komplain, dan retur penjualan. Perspektif

bisnis internal dilihat melalui kinerja pemasok dan jumlah produk cacat, dimana hasil masih menunjukkan belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan employee turn over dan produktifitas.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian terkini yaitu sama-sama menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian terdapat pada metode penelitian, dimana penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dengan purposive sampling, sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara dan analisis dokumen. Penelitian terdahulu dilakukan pada PT WK, Bojonegoro sedangkan penelitian terkini dilakukan pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB). Penelitian terkini memasukkan teori *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) yang tidak ada pada penelitian terdahulu.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*)**

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* pertama kali dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1960. Teori ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Tujuan spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik daripada tujuan yang mudah. Individu termotivasi pada tujuan yang sulit karena tujuan yang sulit mengarahkan perhatian pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan yang tidak relevan. Tujuan yang menantang cenderung membantu untuk lebih berfokus. Pada akhirnya hal ini

akan menambah semangat karena harus bekerja lebih keras untuk mencapainya (Robbins dan Judge, 2008:238).

Penetapan tujuan mengisyaratkan sebuah komitmen pada suatu tujuan. Komitmen ini merupakan motivasi yang kuat terhadap tujuan-tujuan yang sulit dan spesifik. Teori penetapan tujuan mempengaruhi cara organisasi mengukur kinerjanya. Dengan konsep penetapan tujuan, yaitu adanya kejelasan, tujuan yang menantang, komitmen untuk mencapainya, umpan balik pada kinerja, dan kompleksitas tugas, memungkinkan manajemen untuk melakukan diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program goal setting, dengan begitu akan membantu mengevaluasi serta menindak lanjut sasaran yang ditentukan (Robbins dan Judge, 2008:238).

### **2.2.2 Pengukuran kinerja**

Organisasi perlu mengadakan evaluasi untuk menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik. Evaluasi dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu cara memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja dalam jaman teknologi informasi saat ini perlu digeser ke pemotivasian personel untuk mewujudkan visi organisasi. Visi organisasi akan dijabarkan dalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja, untuk itu visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan dan

diterjemahkan pada sasaran strategik beserta ukuran hasilnya (Mulyadi dan Setiawan, 2001:336).

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil
<b>Perspektif Keuangan</b>	<b>Perspektif Keuangan</b>
1. Meningkatnya financial returns	Kenaikan pangsa pasar dan ROE
2. Meningkatnya pendapatan penjualan	Pertumbuhan pendapatan penjualan
3. Menurunkan biaya	Penurunan biaya penuh
<b>Perspektif Pelanggan</b>	<b>Perspektif Pelanggan</b>
1. Meningkatnya kepercayaan pelanggan	Bertambahnya pelanggan baru
2. Bertambahnya produk & jasa baru	Loyalitas pelanggan
3. Meningkatnya Value yang diperoleh permintaan pelanggan	Proporsi produk & jasa baru dari jumlah total produk dan jasa Kecepatan respon terhadap pelanggan
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>
1. Meningkatnya improvement	Kepuasan pelanggan Layanan kepada pelanggan
2. Menurunnya non-value added activities	Kenaikan Cycle Effectiveness
<b>Perspektif Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>	<b>Perspektif Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>
1. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel	Jumlah personel yang dididik & dilatih Tingkat perputaran personel
2. Meningkatnya kualitas organisasi	Boundaryless organization
3. Meningkatnya kualitas sarana & prasarana	Equipment idle time and downtime
4. Meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen	Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan

Sumber : Mulyadi dan Setiawan, 2001

Gambar 2.1  
SASARAN STRATEGIK DAN UKURAN HASILNYA

### 2.2.3 *Balanced scorecard*

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu: (1) Kartu skor (*scorecard*) dan (2) Berimbang (*balanced*). *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasilnya digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari perspektif keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2007:311).

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, juga menggunakan pengukuran untuk memberi informasi tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan dan Norton, 2000:22).



Gambar 2.2  
KERANGKA *BALANCED SCORECARD*

Komponen *Balanced Scorecard* dirancang dalam bentuk yang terintegrasi, sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain yang berkaitan dengan prospek perusahaan baik untuk yang sedang berjalan maupun untuk masa mendatang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa evaluasi keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai di semua tingkatan. Tujuan evaluasi dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya penggabungan ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu usaha. Mulyadi (2001:3), mendefinisikan bahwa “Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*, serta pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen”.

*Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk memperkenalkan empat proses manajerial baru yang baik secara terpisah atau dikombinasikan dapat bermanfaat untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan aktivitas jangka pendek. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

## 2.2.4 Perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*

### 1 Perspektif keuangan

Perspektif keuangan merupakan fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya, dimana setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko merupakan bagian dari tema *financial* yang dapat menghasilkan keterkaitan antara keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan kontribusi dan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan keuntungan perusahaan atau tidak. Tujuan finansial mungkin akan berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Tidak mungkin satu ukuran finansial apalagi satu sasaran untuk satu ukuran finansial cocok diterapkan untuk berbagai perusahaan yang ada. Perusahaan harus menentukan ukuran finansial yang sesuai untuk strategi mereka. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:42) yaitu :

1. **Bertumbuh** adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian

modal yang rendah. Tujuan finansial di dalam tahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

2. **Bertahan** adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan harapan dapat menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan.
3. **Menuai** adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik perluasan maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan finansial pada tahap menuai akan menekankan pada arus kas. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti. Sasarannya bukan untuk memaksimalkan tingkat pengembalian kas kepada perusahaan dari seluruh investasi yang telah ditanamkan di waktu yang lalu.

Terdapat tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

1. bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa baru, menjangkau pelanggan dan pasar baru, menciptakan hubungan baru dengan pelanggan, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, dan strategi penetapan ulang harga.
2. Penghematan biaya/peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumberdaya perusahaan.
3. pemanfaatan aktiva/strategi investasi mengacu kepada pengurangan tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu, lebih memanfaatkan basis aktiva tetap dengan mengarahkan berbagai bisnis baru kepada sumberdaya perusahaan yang saat ini belum digunakan dengan kapasitas penuh, menggunakan secara lebih efisien sumberdaya yang langka, dan melepas aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang memadai sebesar nilai pasarnya. Semua tindakan ini memungkinkan setiap perusahaan memperbesar tingkat pengembalian aktiva finansial dan fisik perusahaan.

## **2 Perspektif pelanggan**

Perspektif pelanggan merupakan perspektif dimana dalam perumusan strategi, perusahaan harus menentukan segmen pasar dan pelanggan yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan

pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan sasaran pasar (Kaplan dan Norton, 2000:55)

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Pengetahuan perusahaan terhadap nilai dan atribut pelanggan akan menentukan loyalitas pelanggan dan merumuskan alat ukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Kelompok ukuran utama pelanggan terdiri dari komponen (Kaplan dan Norton, 2000:59) :

1. Pangsa pasar, pada pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
2. Retensi pelanggan, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. Akuisisi pelanggan, mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, tingkat keberhasilan suatu unit bisnis untuk menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. Kepuasan pelanggan, menilai tingkat kepuasan pelanggan dengan kriteria kinerja spesifik di dalam proposisi nilai.
5. Profitabilitas pelanggan, mengukur laba bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi berbagai biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Mengukur proposisi nilai pelanggan didasarkan pada tiga kategori :

1. Atribut produk dan jasa, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Kemudian, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
2. Hubungan pelanggan, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk/jasa yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian pesanan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan konsumen.
3. Citra dan reputasi, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud (*intangible assets*) yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Pada perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, perusahaan harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

### **3 Perspektif proses bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang melakukan identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Ukuran ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan serta memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi pemegang saham. Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Di dalam analisis, perusahaan mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk/jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, perusahaan menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi-

mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan dimana akan memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Aktivitas penciptaan nilai tersebut diistilahkan sebagai proses bisnis internal. Kelompok ukuran utama pada proses bisnis internal meliputi tiga aspek (Kaplan dan Norton,2000:83) yaitu :

1. Inovasi

proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

2. Tahap Operasi

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3. Purna Jual, pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

#### **4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* untuk mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastuktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. (Kaplan dan Norton, 2000:109)

Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal. Sebagian besar perusahaan menggunakan kelompok pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan dipandang penting oleh perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktifitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

## 2. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan para pekerja yang diminati oleh perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka waktu lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional. Retensi pekerja umumnya diukur dengan keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

## 3. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Ukuran paling sederhana adalah pendapatan per pekerja.

### ***2.2.5 Sustainability balanced scorecard***

Keberlanjutan (*Sustainability*) dalam sebuah bisnis merupakan penyeimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam tiga dimensi kinerja perusahaan, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kinerja ekonomi diukur dengan cara tradisional, sementara kinerja sosial berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan karyawan serta pihak berkepentingan lainnya. Dimensi lingkungan mengacu pada pengaruh operasi perusahaan pada lingkungan (Blocher,2007:78).

Perusahaan yang mengikuti strategi keberlanjutan (*Sustainability*) pada pengembangan pasar akan memfokuskan objek lingkungan dan sosial serta langkah-langkah untuk mengembangkan pasar saat ini pada pangsa pasar yang baru agar lebih berkelanjutan dari sekarang. *Sustainability* dapat digabungkan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) perusahaan. Sebagai akibatnya , untuk

mengembangkan strategi perusahaan yang mencakup keberlanjutan dibutuhkan perspektif baru, yaitu keberlanjutan *Balanced Scorecard* (Blocher,2007:78).

Keberlanjutan *Balanced Scorecard* atau *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) adalah penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur penerapan strategi berkelanjutan di suatu organisasi. Berkelanjutan artinya memperhatikan unsur lingkungan dan sosial dalam setiap pertimbangan bisnis yang dilakukan. Selama ini keberlanjutan secara lingkungan dan sosial terpisah dari strategi bisnis dan sistem manajemen yang menuju indikator kinerja finansial. Proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balanced Scorecard* dengan satu perspektif baru yaitu lingkungan dan sosial. Indikator kinerja pada perspektif ini dikelompokkan menjadi tiga kategori (Blocher,2007:79), yaitu :

1. Indikator operasional, untuk mengukur potensi tekanan pada lingkungan.
2. Indikator manajemen, untuk mengukur usaha mengurangi pengaruh terhadap lingkungan.
3. Indikator kondisi lingkungan, untuk mengukur kualitas lingkungan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

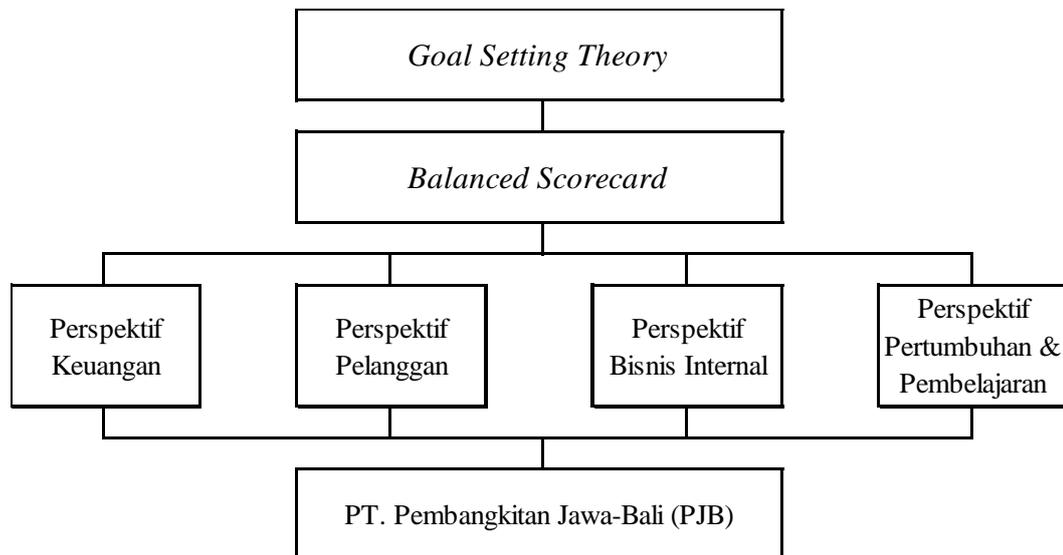
*Goal setting theory* merupakan suatu motivasi proses yang berfokus pada proses penetapan tujuan. Penetapan tujuan adalah proses kognitif dari keperluan praktis. Adanya kejelasan, tujuan yang menantang, komitmen untuk mencapainya, umpan balik pada kinerja, dan kompleksitas tugas, memungkinkan manajemen untuk melakukan diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi

dan teknologi sesuai dengan program goal setting, dengan begitu akan membantu mengevaluasi serta menindak lanjut sasaran yang ditentukan.

Menghadapi tekanan kompetitif, permasalahan utama adalah bagaimana perusahaan bertahan hidup dan berumur panjang. Perusahaan tidak dapat mengandalkan kinerja keuangan saja. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan dari sisi keuangan dan non keuangan. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Organisasi yang memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis akan membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Konsep *Balanced Scorecard* ini mendukung teori penetapan tujuan yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja. Secara umum, terdapat empat macam kinerja perusahaan yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangkitan tenaga listrik. Lingkungan yang terus berubah, keterbatasan pilihan bahan bakar untuk pembangkit listrik, serta dorongan pemerintah, memacu PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) untuk menjadi penyedia listrik yang ramah lingkungan atau energi hijau. Situasi lingkungan makro dan

lingkungan persaingan bisnis yang berubah-ubah memerlukan upaya maksimal untuk mencapai standar tertinggi di semua lini agar kinerja di semua aspek terus bertumbuh. Sasaran strategis PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) disusun menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* sejak tahun 2007. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut :



Gambar 2.3  
KERANGKA PEMIKIRAN