

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Rizal Effendi (2012)

Rizal melakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada sektor publik Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel. Berdasarkan penelitiannya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik, hal ini ditunjukkan dengan selalu tercapainya penerimaan pajak yang dibebankan negara pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel baik pada penerimaan pajak tahun 2007 dan 2008. Pada perspektif pelanggan melalui kuisisioner kepada masyarakat sekitar menunjukkan kinerja yang baik, di sisi komplain masyarakat mengalami peningkatan namun hal ini menunjukkan keterbukaan masyarakat sehingga dinilai baik. Pada perspektif proses bisnis internal digunakan indikasi ketepatan penyampaian laporan, ketaatan pada SOP, pelayanan internal menunjukkan hasil yang cukup baik namun perlu ditingkatkan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuesioner terhadap pegawai menunjukkan bahwa pola kerja dan motivasi pegawai cukup baik, dan jumlah pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai cukup banyak.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dan metode kualitatif. Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian terdahulu pada organisasi

sektor publik Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel, sedangkan penelitian ini pada PT. Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya. Penelitian terdahulu menggunakan kuisisioner yang disebarakan kepada pegawai untuk pengambilan data, sedangkan penelitian ini menggunakan data perusahaan dengan teknik pengumpulan data triangulasi.

2. Herlina Pujiastuti, Hari Susanta, A Priatni EP (2012)

Herlina Pujiastuti, Hari Susanta, A Priatni EP melakukan penelitian penerapan *Balanced Scorecard* pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai konsep pengukuran kinerja perbankan yang baik untuk menilai kinerja secara menyeluruh baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Kinerja perspektif keuangan yang diukur melalui rasio CAR, ROA, dan KAP pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* berada pada kategori sehat. Kinerja perspektif pelanggan pada tahun 2011 menunjukkan pencapaian target sebesar 98,91% dan berada pada kategori sehat karena berada diatas 81% artinya bahwa PD. BPR Bank Pasar telah mampu menciptakan kepuasan bagi nasabahnya sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan nasabah. Kinerja perspektif proses bisnis internal pada tahun 2011 berada pada kategori cukup sehat dengan pencapaian target sebesar 69,44% atau berada di bawah 81%. Hal ini menunjukkan bahwa pihak Bank masih kurang efektif dan efisien dalam menjalankan proses operasinya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2011 berada pada kategori cukup sehat, artinya bahwa Bank telah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya

manusia melalui pendidikan dan pelatihan yang rutin diikuti oleh karyawan. Namun pada kepuasan karyawan masih sangat rendah yaitu dengan pencapaian target sebesar 53,58%.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dan metode kualitatif. Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian terdahulu pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus dan belum menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya, sedangkan penelitian ini pada PT. Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah melalui *focus group discussion*, kuisioner, sedangkan penelitian ini menggunakan data perusahaan dengan teknik pengumpulan data triangulasi.

3. I Nyoman Suwardika (2011)

I Nyoman melakukan penelitian Analisis kinerja organisasi sektor publik menggunakan *Balanced Scorecard* pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan penelitiannya dalam perspektif keuangan dilihat melalui perbandingan antara tahun 2007-2009 menunjukkan bahwa kinerja keuangan paling baik terjadi pada tahun 2009 karena dilihat dari tingkat efisiensi maupun efektifitasnya paling besar terjadi pada tahun 2009. Pada perspektif pelanggan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dari aspek materi Diklat ternyata tidak semua kebutuhan Diklat yang diinginkan oleh SKPD-SPKD di Provinsi Jawa Timur dapat dilaksanakan oleh Badan Diklat Jawa Timur. Pada perspektif proses bisnis internal dari enam sasaran yang tertuang dalam Rencana Strategis Badan Diklat Provinsi Jawa Timur tahun 2009-2014 terdapat dua sasaran yang tidak

mencapai 100%. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran jika dilihat dari perhitungan perputaran karyawan diperoleh hasil perputaran karyawan paling tinggi terjadi pada tahun 2007, paling rendah tahun 2008, dan ditengah terjadi pada tahun 2009.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dan metode kualitatif. Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian terdahulu Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur yang belum menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya, sedangkan penelitian ini pada PT. Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya. Analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan pendekatan komparatif yaitu membandingkan pengukuran kinerja yang digunakan badan sektor publik tersebut dengan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan metode triangulasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*)

Goal Setting Theory mengisyaratkan seorang individu berkomitmen pada tujuan tersebut, yang berarti individu tersebut memutuskan untuk tidak mengabaikan tujuan tersebut. Teori ini menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. *Goal setting theory* mempengaruhi organisasi mengukur kinerjanya dengan cara membantu mengevaluasi serta menindak lanjut sasaran yang ditentukan. Pada dasarnya, menentukan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan

hal terbaik yang bisa dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja (Robbins dan Judge, 2008:237)

2.2.2 Teori harapan (*expectancy theory*)

Expectancy theory yang awalnya dikembangkan oleh Victor Vroom, teori ini mengatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan usaha ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan dari perusahaan yang akan memuaskan tujuan pribadi para karyawan (Robbins dan Judge, 2008:253).

Implikasi *goal setting theory* terhadap penelitian ini dipertimbangkan untuk mencapai sasaran strategik yang dirumuskan melalui penerjemahan misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan implikasi *expectancy theory* bertujuan agar organisasi secara kritis mengevaluasi ulang penghargaan dengan berkonsentrasi pada usaha-usaha untuk mengukur tingkat kepuasan berhubungan dengan tingkat kinerja. Berdasarkan uraian model teori tersebut, maka dapat diasumsikan bahwa penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk mewujudkan tercapainya tujuan di suatu perusahaan.

2.2.3 Penilaian kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi

dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007:337)

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*, sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 2000).

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan. Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dikehendaki organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2007:360).

2.2.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif

keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:7).

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2007:311).

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000:10) adalah :

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Menentukan ukuran kinerja diperlukan visi organisasi yang dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Pada proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*.

Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.

Menetapkan sasaran, memadukan inisiatif, mengalokasikan sumber daya dan menetapkan ukuran-ukuran strategis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses ini akan memberikan strategis *learning* kepada perusahaan. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek serta memberikan umpan balik dan tinjauan ulang pembelajaran strategis.

2.2.5 Evolusi perkembangan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan sebagai berikut (Mulyadi, 2007) :

1. *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif.

Pada awal penerapannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi masalah dalam sistem manajemen strategik pada tahap pengimplementasian dan pemantauan. Pada tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka.

2. *Balanced Scorecard* sebagai reangka perencanaan strategik.

Pada tahap perkembangan ini *Balanced Scorecard* dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan, nilai dasar dan strategi perusahaan ke dalam rencana tindakan yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

3. *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk mengelola bisnis perusahaan secara strategik. Sedangkan sistem pengelolaan kinerja personel dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Memotivasi personel dalam mengelola bisnis perusahaan melalui sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*, maka sistem pengelolaan kinerja personel perlu didesain sejalan dengan sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*.

2.2.6 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang dianggap paling penting bagi perusahaan, maka dalam *Balanced Scorecard* perspektif ini tetap digunakan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi ekonomis yang sudah diambil. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan kontribusi dan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan keuntungan perusahaan atau tidak. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di

bidang keuangan untuk berkembang. Berikut ini tahap-tahap dalam siklus hidup bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:42) :

1. Tahap *growth*

Pada tahap ini perusahaan menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Perusahaan mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk mereka. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dan pangsa pasar.

2. Tahap *sustain*

Pada tahap ini perhatian perusahaan terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Pada umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Strategi dan pengukuran pada tahap ini difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan pengembalian investasi, dan peningkatan keuntungan kotor.

3. Tahap *harvest*

Perusahaan yang berada pada tahap ini memiliki produk (barang/jasa) yang bertumbuh secara lambat. Sasaran utama pada tahap ini adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka

memaksimalkan arus kas masuk. Oleh karena itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

Tema-tema strategi untuk perspektif keuangan yang dapat mendorong penetapan ketiga tahap dari siklus hidup bisnis yaitu : (1) bauran dan pertumbuhan pendapat, (2) penghematan biaya/peningkatan produktifitas, (3) pemanfaatan aktiva/strategi investasi (Kaplan dan Norton, 2000:44)

2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang menjelaskan bagaimana perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini, melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Tolok ukur loyalitas pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi sasaran. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Pada perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok (Kaplan dan Norton, 2000:59) yaitu :

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*core measurement group*) :
 - a) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.

- b) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - c) Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan dan memelihara pelanggan-pelanggan lama.
 - d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - e) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*), pada dasarnya perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Proporsi nilai tersebut digunakan untuk pengukuran pelanggan utama. Kelompok pengukuran nilai pelanggan ini terdiri dari :
- a) Atribut produk/jasa
Mencakup fungsionalitas produk/jasa, harga, dan mutu. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk/jasa yang ditawarkan.
 - b) Hubungan pelanggan
Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan

pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan seperti menjaga kualitas produk/jasa seperti yang dijanjikan.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal bisnis perspective*)

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif dimana manajemen harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk pencapaian tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, maka akan terlihat bahwa ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Berikut ini adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama (Kaplan dan Norton, 2000:83) yaitu :

1. Tahap inovasi

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasikan kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk

kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk/jasa sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

2. Tahap operasi

Pada tahapan ini perusahaan mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu. Pada tahap ini pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3. Tahap purna jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, misalnya menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara tepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu. Hal ini dilakukan agar para pelanggan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning perspective*)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang menjelaskan mengenai bagaimana perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur

yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Penting bagi suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:110) yaitu :

1. Kapabilitas/kemampuan karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

2. Kapabilitas/kemampuan sistem informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Kaplan menyatakan bahwa untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kapabilitas/kemampuan karyawan ada tiga hal ukuran inti yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen (Kaplan dan Norton, 2000:112) yaitu :

1. Kepuasan karyawan, dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan.
2. Retensi karyawan, tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan.
3. Produktivitas karyawan, merupakan suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Ukuran yang sering digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah pendapatan per pekerja.

2.2.7 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian

sasaran strategik, yaitu : ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai. Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif (Mulyadi, 2001:132).

Tabel 2.1
UKURAN HASIL DAN UKURAN PEMACU KINERJA
BALANCED SCORECARD

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja
Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan Perubahan Biaya	Pertumbuhan Pendapatan Penurunan Biaya	<i>Revenue Mix</i> <i>Cycle effectiveness</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Brand Equity</i> Meningkatnya kualitas layanan <i>customer</i>	<i>Customer Acquisition</i> <i>Customer Retention</i> <i>Customer Satisfaction</i>	Bertambahnya customer baru <i>Depth of relationship</i> Berkurangnya jumlah keluhan
Perspektif Bisnis Internal	Peningkatan Kualitas Proses layanan langganan	Jumlah penanganan keluhan Peningkatan pendapatan <i>Respon Times</i>	Semakin sedikitnya jumlah keluhan
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatnya komitmen karyawan Meningkatnya kapabilitas karyawan	Retensi Karyawan Pelatihan karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan

Sumber : Mulyadi (2001)

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2007:582) :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari :

- a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
- b) Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Berimbang

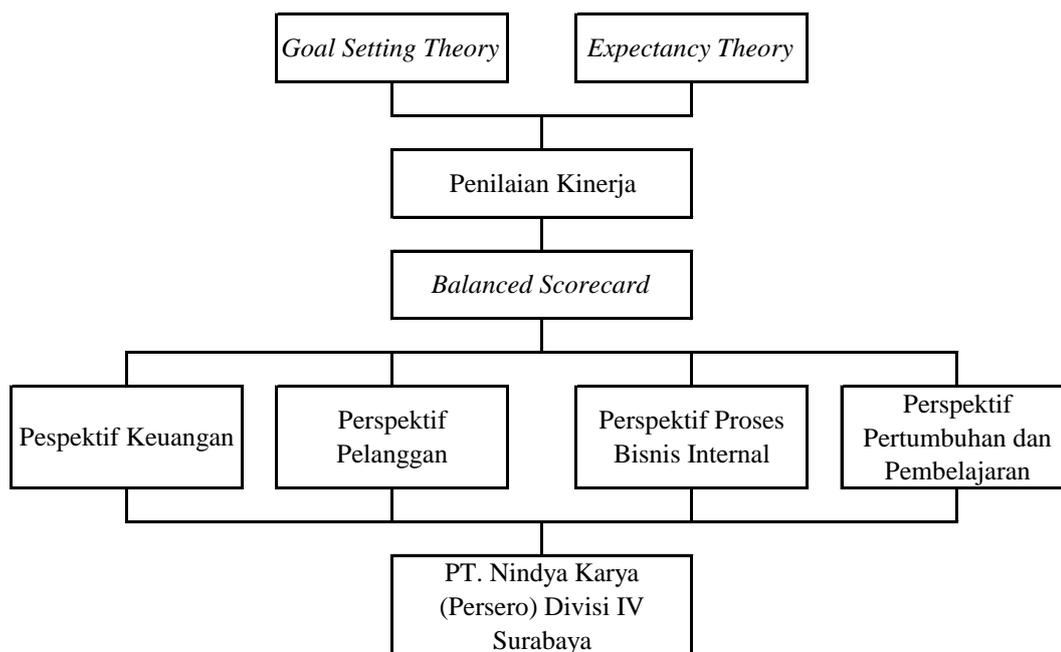
Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang

dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian kualitatif dibangun berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian dan landasan teori yang digunakan sehingga penelitian ini memiliki alur dan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. *Goal setting theory* terhadap penelitian ini digunakan untuk mempertimbangkan pencapaian sasaran strategik yang dirumuskan melalui penerjemahan misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan secara keseluruhan. *Expectancy theory* pada

penelitian ini bertujuan agar organisasi secara kritis mengevaluasi ulang penghargaan dengan berkonsentrasi pada usaha-usaha untuk mengukur tingkat kepuasan berhubungan dengan tingkat kinerja. Konsep *Balanced Scorecard* ini mendukung teori penetapan tujuan dan teori harapan yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan, tingkat kepuasan dengan kinerja.

Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Sistem tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*, yang mengkombinasikan ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kinerja non keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Subyek pada penelitian ini adalah PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya yang merupakan kantor pusat cabang mencakup wilayah Jatim, Jateng, DIY, Bali, NTB, dan NTT. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, dimana memiliki pelanggan yang terbatas seperti perusahaan sektor swasta maupun perusahaan BUMN. Selain itu usaha di bidang ini tidak hanya memprioritaskan kepuasan pelanggan tetapi harus dapat berperan aktif terhadap pemberdayaan masyarakat dan pemeliharaan lingkungan. Keterbatasan pelanggan membuat persaingan di bidang ini semakin ketat, maka perusahaan harus dapat mengantisipasi dengan melakukan inovasi dan perbaikan

jasa secara terus-menerus. PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV membutuhkan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaannya, oleh karena itu perusahaan menerapkan sistem *Balanced Scorecard* yang dapat memberikan suatu strategi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang usahanya.