

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penulis merujuk pada beberapa penelitian terdahulu akan diuraikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
1.	Desi Areva (2012)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Sistem <i>Balanced Scorecard</i> pada Rumah sakit Yos Sudarso Padang	1. Perspektif proses bisnis/intern sudah cukup baik. 2. Perspektif keuangan meningkat dari tahun ke tahun.	Metode kualitatif
2.	Gd Menari Yasa, dkk (2012)	Pengukuran Kinerja dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja	1. Perspektif keuangan mengalami peningkatan dan penurunan dengan <i>current ratio</i> . 2. Perspektif konsumen/pelanggan kurang baik. 3. Perspektif internal bisnis meningkat. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkat.	Metode kualitatif dan metode kuantitatif

No.	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
3.	Nizar Alif Utama, dkk (2012)	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari).	1. Perspektif keuangan baik. 2. Perspektif pelanggan puas. 3. Perspektif internal bisnis sudah cukup baik. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selalu baik.	Metode Kualitatif dan metode Kuantitatif
4.	Adri Sujatmiko (2013)	Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang (Studi Kasus pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang).	1. Perspektif keuangan cukup baik. 2. Perspektif konsumen sudah baik. 3. Perspektif internal bisnis kurang baik. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memuaskan.	Metode kualitatif
5.	Novella Aurora (2010)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang).	Memungkinkan untuk menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> .	Metode kuantitatif

No.	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
6.	Triastuty Kusumani ngtyas (2004)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Sarana Bhakti Semarang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persepektif Keuangan tidak baik. 2. Perspektif Konsumen sangat baik. 3. Perspektif Bisnis Internal baik. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sangat baik. 	Metode kualitatif dan metode kuantitatif
7.	Endang Saryanti, dkk (2011)	Analisis Persepsi karyawan : Aplikasi Konsep <i>Balanced Scorecard</i> di bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kabupaten wonogiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel perspektif keuangan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Wonogiri. 2. Variabel perspektif pelanggan (X2) berpengaruh negatif tapi signifikan terhadap kinerja (Y) Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Wonogiri. 3. Variabel perspektif proses bisnis internal (X3) berpengaruh negatif tapi signifikan terhadap kinerja (Y) Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Wonogiri. 4. Variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) berpengaruh positif dan 	Metode kuantitatif

No.	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
			signifikan terhadap kinerja (Y) Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Wonogiri.	
8.	Cahyo halim Istiqlal (2009)	Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	1. Persepektif Keuangan baik. 2. Perspektif Konsumen cukup baik. 3. Perspektif Bisnis Internal kurang baik. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan baik.	Metode kuantitatif

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu di atas adalah dari obyeknya yaitu pada koperasi pusat yang memiliki beberapa unit usaha koperasi dan persamaannya pada penelitian ini juga menggunakan empat aspek yaitu perspektif finansial, pelanggan, internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Bastian, 2006: 274).

Stout (1993) dalam Bastian (2001: 329) disebutkan juga dalam *Performance Measurement Guide* menyatakan bahwa:

“Pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mision accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses”.

Maksudnya, setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Produk jasa yang dihasilkan diukur berdasar kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi (Bastian,2006: 275).

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Bastian (2001: 331), pengukuran kinerja biasanya dilakukan untuk aspek-aspek berikut ini:

1) Aspek *finansial*

Aspek *finansial* meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek *finansial* ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja sehingga dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.

2) Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu, manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan tentang tingkat kepuasan pelanggan.

3) Operasi dan pasar internal

Informasi operasi dan mekanisme pasar internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dirancang untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Disamping itu, informasi operasi dan pasar internal menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.

4) Kepuasan Pegawai

Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai amat menentukan kelangsungan organisasi.

5) Kepuasan Komunitas dan *Shareholders/Stakeholders*

Pengukuran kinerja perlu dirancang untuk mengakomodasi kepuasan para *stakeholders*.

6) Waktu

Informasi untuk pengukuran harus informasi terbaru, sehingga manfaat hasil pengukuran kinerja dapat dimaksimalkan.

2.2.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Ada beberapa perspektif *balanced scorecard*, yaitu:

1) Perspektif keuangan (*Financial*)

Menurut Bastian (2001: 334), perspektif keuangan (*Financial*) yaitu memerikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan

mangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi. Untuk menyederhanakan, kami hanya mengidentifikasi tiga tahap:

- a) Bertumbuh. Tujuan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.
- b) Bertahan. Tujuan finansial dalam tahap bertahan 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. Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi, dan margin kotor.
- c) Menuai. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja (Ulum, 2009:58).

Ada beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam perspektif finansial, yaitu:

- a. Rasio likuiditas

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya. Rasio likuiditas meliputi:

- Rasio Lancar (*current ratio*), yaitu kemampuan aktiva lancar perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar yang

dimiliki. Semakin tinggi rasio lancar seharusnya semakin besar kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek. Tetapi rasio lancar yang terlalu tinggi juga menunjukkan manajemen yang buruk atas sumber likuiditas (Darsono, 2004: 74).

Umumnya rasio yang cukup memuaskan adalah 100%. Rasio yang kurang dari 100% menunjukkan bahwa koperasi terlalu tergantung pada aset lancar untuk menutup utang-utang jangka pendeknya. Rasio yang menunjukkan lebih besar dari 100% menunjukkan kondisi keuangan koperasi yang sangat aman (Hendar, 2010:199). Rumus rasio lancar adalah:

$$CR = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

b. Rasio Profitabilitas

Analisis penggunaan aset terkait erat dengan analisis profitabilitas. Rasio pemanfaatan aset yang mengaitkan penjualan dengan berbagai kategori aset merupakan penentuan penting ROI yang mengindikasikan kinerja suatu perusahaan yang di atas rata-rata. Rasio profitabilitas terdiri dari: (Darsono,2004:57)

- *Return on Asset (ROA)*, rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya, yang kadang-kadang disebut sebagai tingkat pengembalian atas investasi (*return on investment = ROI*). Nilai persentase ROA yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

- *Return on Equity* (ROE), merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri, yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan. Semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik, karena berarti bisnis itu memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka ke dalam perusahaan (Kasmir,2008).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Rata-rata Ekuitas}}$$

c. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jika perusahaan tersebut dilikuidasi. Rasio solvabilitas meliputi:

- *Debt to Aset Ratio* (DAR), yaitu rasio total kewajiban terhadap aset. Rasio ini menekankan pentingnya pendanaan hutang dengan jalan menunjukkan persentase aktiva perusahaan pendukung oleh hutang. (Darsono,2004:54).

Rasio utang atas harta yang tinggi berarti pemberi pinjaman menyediakan prosentase besar dalam mendanai perusahaan. Pengelola koperasi umumnya menyukai persentase utang atas harta yang tinggi, yang bila

tidak, dana untuk keperluan bisnis harus disediakan oleh anggota sebagai pemilik koperasi, yang berarti melepaskan lebih banyak kendali terhadap perusahaan. Meskipun demikian, kreditor lebih menyukai rasio utang atas harta yang menengah, karena rasio yang rendah menunjukkan peluang kerugian yang lebih kecil bagi kreditor apabila terjadi likuidasi perusahaan koperasi. Sedangkan rasio tinggi, bagi kreditor, menunjukkan tingginya resiko bila terjadi masalah (Hendar, 2010:199).

$$\text{DAR} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}}$$

2) Perspektif konsumen/pelanggan (*customer*)

Pada perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, yang kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterimanya lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan. Dan suatu produk atau jasa akan lebih bernilai apabila kinerjanya mendekati atau melebihi apa yang diharapkannya. Dalam perspektif pelanggan Kaplan dan norton (2001) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait, yaitu:

- a) *Customer Core Measurement* (pengukuran inti) memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

- *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai atas keseluruhan pasar yang ada. Yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan dan volume unit penjualan.
- *Customer Retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Dengan rumus:

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah anggota lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

- *Customer Acquisition*, mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Dengan rumus:

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah anggota baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

- *Customer Satidfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- *Customer Profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

b) *Customer Value Proposition* (penilaian penunjang) merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- *Product/service Attributes*, meliputi fungsi dari suatu produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk atau jasa yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

➤ *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsifitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

➤ *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan (Ulum, 2009: 60-62 dan 65).

c) Profitabilitas anggota :

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih perusahaan dari peran serta anggota dalam kegiatan koperasi (Ulum, 2009:65).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Anggota pasif}}{\text{Total jumlah anggota}} \times 100\%$$

d) Tingkat kesejahteraan anggota

Mengukur seberapa besar tingkat kesejahteraan anggota atas keikutsertaan anggota dalam koperasi (Ulum, 2009: 65). Tolok ukur yang digunakan adalah :

- Peningkatan jumlah SHU yang dibagikan :

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Jumlah anggota}} \times 100\%$$

- Persentase SHU yang dibagikan :

$$\text{Rumus} = \frac{\text{SHU periode sekarang}}{\text{SHU periode sebelumnya}} \times 100\%$$

3) Perspektif proses bisnis/intern (*internal*)

Perspektif proses bisnis/intern (*internal*) yaitu memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai target keuangan tertentu.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu.

Perkembangan yang baru adalah dengan mengikutsertakan proses inovasi sebagai suatu komponen vital perspektif proses bisnis internal. Proses inovasi menjelaskan, pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran (Kaplan, 2000: 99).

a. Operasi

Sebagai tolok ukur pada tahap operasi adalah dengan mengukur proses operasi persetujuan kredit dan simpanan dengan menggunakan MCE. Semakin baik MCE jika angka rasionya mendekati angka 1, karena waktu yang terbuang untuk memeriksa dan memproses berkurang dan kemampuan

koperasi menanggapi permintaan anggota koperasi dengan segera dapat terselesaikan (Kaplan dan Norton, 2000: 101).

$$\bullet \text{ MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan Simpanan}}{\text{Waktu Penyelesaian Simpanan}}$$

$$\bullet \text{ MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan Kredit}}{\text{Waktu Penyelesaian Kredit}}$$

b. Layanan pasca penjualan :

Mengukur tingkat keterlibatan anggota dalam upaya meningkatkan aktivitas PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto. Semakin besar tingkat partisipasi anggota maka semakin baik karena semakin banyak anggota yang ikut terlibat dalam upaya peningkatan aktivitas koperasi (Ulum, 2009:65).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Anggota berpartisipasi}}{\text{Total jumlah anggota}} \times 100\%$$

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Growth and Learn*)

Menurut Yuwono (2006) dalam Ulum (2009:63-65), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur dalam mendukung pencapaian dari tiga perspektif yang sudah ada. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja

yang diinginkan. Untuk memperkecil kesenjangan itu, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar.

Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan bahwa ada tiga kategori dalam perspektif ini, yaitu:

a) Kapabilitas pekerja

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan, dan memberikan usulan perbaikan bagi perusahaan di masa depan. Oleh sebab itu, strategi perusahaan harus terkait dengan kemampuan pegawai. Kapabilitas pekerja meliputi tingkat kepuasan kerja, tingkat perputaran para pekerja, besarnya pendapatan perusahaan per pekerja, nilai tambah per pekerja, dan tingkat pengembalian balas jasa.

b) Kapabilitas sistem informasi

Motivasi dan keahlian pekerja saja tidak cukup dalam menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, tanpa adanya informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

Berikut adalah rumus yang dapat digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Rasio perputaran karyawan :

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar per periode}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

2.2.4 Teknik dan Metode Pengukuran

Menurut Bastian (2001: 332-333), skala pengukuran dapat dibedakan menjadi empat:

1) Skala nominal

Skala nominal merupakan skala pengukuran yang paling rendah tingkatannya karena dengan skala ini obyek pengukuran hanya dapat dikelompokkan berdasarkan ciri yang sama.

2) Skala ordinal

Skala ini lebih baik daripada skala nominal. Selain mempunyai ciri yang sama dengan skala nominal, yaitu dapat menggolongkan obyek dalam golongan yang berbeda. Skala ordinal mempunyai kelebihan dari skala nominal, yaitu bahwa golongan atau klasifikasi dari skala ordinal dapat dibedakan tingkatnya.

3) Skala interval

Skala ini memiliki ciri yang sama dengan skala ordinal, yaitu dapat membedakan obyek kedalam golongan yang berjenjang. Kelebihan yang dimilikinya adalah bahwa skala interval mempunyai unit pengukuran yang sama sehingga jarak antara satu titik dengan titik yang lain, atau antara satu golongan dengan golongan yang lain, dapat diketahui.

4) Skala rasio

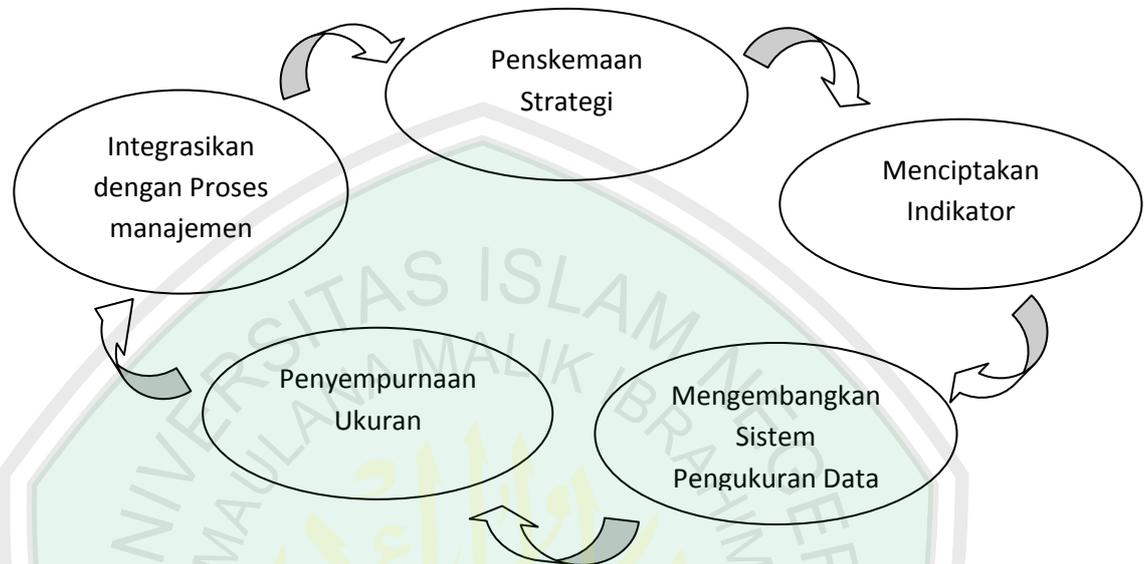
Skala rasio merupakan skala tertinggi tingkatannya. Selain mempunyai kesamaan dengan skala interval, yang juga berarti mempunyai ciri yang dimiliki oleh semua skala dibawahnya. Skala rasio memiliki titik nol yang sebenarnya. Ini berarti bahwa apabila suatu obyek diukur dengan skala rasio dan berada pada titik nol, maka gejala atau sifat yang diukur benar-benar tidak ada.

2.2.5 Siklus Pengukuran Kinerja

Terdapat lima tahap untuk melakukan pengukuran kinerja, yaitu penskemaan strategi, penciptaan indikator, pengembangan sistem pengukuran data, penyempurnaan ukuran kinerja, dan pengintegrasian dengan proses manajemen. Berikut tabel dan siklus pengukuran kinerja: (Bastian, 2006: 281)

Gambar 2.1

Siklus Pengukuran Kinerja



Sumber: Bastian Indra, 2006: 281

Siklus pengukuran kinerja di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.2
Pengukuran Kinerja

Siklus Pengukuran Kinerja	Keterangan
Perencanaan Strategi	Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses penskemaan strategik, yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan/aktivitas.
Penciptaan Indikator Kinerja	Setelah perumusan strategik, instansi pemerintah perlu mulai menyusun dan menetapkan ukuran/indikator kinerja. Ada beberapa aktivitas dari beberapa jenis program yang dilaksanakan dalam proses ini untuk menghasilkan indikator kinerja yang mudah dan sederhana, di mana indikator kinerja berupa <i>input, process, output, outcomes, benefit, atau impacts</i> . Indikator/ukuran yang mudah adalah untuk aktivitas yang dapat dihitung, misalnya, jumlah klaim yang diproses.

Siklus Pengukuran Kinerja	Keterangan
Mengembangkan Sistem Pengukuran Kinerja	Ada tiga kegiatan dalam tahap ini : pertama, meyakinkan keberadaan data yang diperlukan dalam siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja dengan data yang tersedia dan data yang dikumpulkan. Terakhir, penggunaan data pengukuran kinerja yang dihimpun, harus dipresentasikan dalam cara-cara yang dapat dimengerti dan bermanfaat.
Penyempurnaan Ukuran	Pada tahap ini, pemikiran kembali atas indikator hasil (<i>impacts</i>) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan (<i>outputs</i>) dan keluaran (<i>outputs</i>).
Pengintegrasian dengan Proses manajemen	Bagaimana menggunakan ukuran kinerja tersedia secara efektif merupakan tantangan selanjutnya. Penggunaan data organisasi dapat dijadikan alat untuk memotivasi tindakan dalam organisasi.

Sumber: Bastian Indra, 2006: 281

2.2.6 Informasi yang Digunakan untuk Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002: 123), ada dua informasi yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan.

Analisis varians secara garis besar berfokus pada:

- a. Varians pendapatan (*revenue variance*).
- b. Varians pengeluaran (*expenditure variance*)
 - Varians belanja rutin (*reccurent expenditure variance*)
 - Varians belanja investasi/modal (*capital expenditure variance*)

Setelah dilakukan analisis varians, maka dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya varians dengan menelusur varians tersebut hingga level

manajemen paling bawah. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui unit spesifik mana yang bertanggung jawab terhadap terjadinya varians sampai tingkat manajemen yang paling bawah.

Penggunaan analisis varians saja belum cukup untuk mengukur kinerja, karena dalam analisis varians masih mengandung keterbatasan (*constrain*). Keterbatasan analisis varians diantaranya terkait dengan kesulitan menetapkan signifikansi besarnya varians.

2) Informasi Nonfinansial

Informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolok ukur lainnya. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga aspek nonfinansial.

2.2.7 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan sistem pengukuran kinerja:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi yang lebih baik.
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.

- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2.2.8 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002: 122), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.2.9 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Berikut ini adalah keunggulan dan kelemahan yang ada di dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1) Keunggulan *balanced scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam sistem manajemen tradisional (Sarifah, 2014).

Menurut Mulyadi (2001) dalam Ulum (2009:57), keunggulan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya terbatas hanya pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain : customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif non keuangan akan memberikan manfaat sebagai berikut:
 - a. Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
 - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* akan memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran–sasaran strategi yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan

jasa yang menghasilkan *value* yang terbaik bagi *costumer* yang dihasilkan dari personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja seperti diatas akan memberikan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, serta memberikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

2. Koheren *Balanced Scorecard* akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Sebagai contoh, sasaran penyebab diwujudkannya sasaran strategi diperspektif proses bisnis intern atau *costumer* akan menjadi penyebab secara langsung diwujudkannya sasaran strategi diperspektif keuangan karena perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Seimbang *Balanced Scorecard* akan memberikan gambaran mengenai tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang, terutama jika dikaitkan antara perspektif satu dengan yang lainnya. Masing–masing perspektif mempunyai suatu tinjauan pokok yang hendak dicapai:
 - a. *Financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang adalah tujuan dari perspektif keuangan.
 - b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* yang terbaik bagi *costumer* adalah tujuan dari perspektif pelanggan.

c. Proses yang produktif dari *cost effective* adalah tujuan dari perspektif bisnis/ intern.

d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Terukur. Keterukuran sasaran strategi yang diabaikan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi diperspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran strategi non keuangan akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

2) Kelemahan *balanced scorecard*

Menurut Sarifah (2014), *balanced scorecard* merupakan perkembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balanced Scorecard*, misalnya :

1. *Balanced Scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
2. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
3. Belum adanya standart ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

2.2.10 Perspektif Islam

Konsep pengukuran kinerja dalam islam

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun nonkeuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor-faktor non keuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk

melakukan hal itu (Usin, 2014). Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

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

Kata "اعْمَلُوا" berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti "bekerjalah".

Rasulullah Saw. sudah mengingatkan akan pentingnya melihat hasil kerja atau amal seseorang. Hal ini dibuktikan oleh sebuah hadis dari Imam Ahmad:

عن أنس بن مالك رضي الله عنه، قال رسول الله: "لَا عَلَيْكُمْ أَنْ تَعَجَبُوا بِأَحَدٍ حَتَّى تَنْظُرُوا بِمَا يَحْتُمُوا لَهُ"

"Dari Anas bin Malik ra., Rasulullah saw. bersabda: kalian tidak perlu merasa takjub (bangga) atas seseorang hingga kamu melihat sesuatu yang dihasilkannya".

Jelas sekali bahwa ungkapan "حَتَّى تَنْظُرُوا بِمَا يَحْتُمُوا لَهُ" merujuk pada kinerja, hasil

kerja seseorang (Usin, 2014).

1. Perspektif keuangan

Menurut Rivai (2008: 128) keuangan islamiah berdasarkan pada prinsip

bahwa penyedia modal dan penggunaan modal harus membagi risiko bersama

dalam usaha bisnis yang mendorong kesucian akad, penggunaan dalam kegiatan bisnis termasuk pembagian risiko dan pelanggaran atas bunga dan melarang perdagangan spekulasi dalam bentuk perjudian.

Dalam Islam, aspek keuangan ini ayat yang menjadi rujukan adalah Surat Al Baqarah: 278.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ

مُؤْمِنِينَ

278. “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.”

Riba: tambahan yang disyaratkan dalam transaksi bisnis tanpa adanya padanan (*iwad*) yang dibenarkan syarih atas penambahan tersebut. *Gharar*: ketidakpastian pada transaksi dalam segi objek maupun akad. *Maysir*: perjudian, penipuan, atau disebut dengan korupsi. *Bathil*: kegiatan atau perbuatan yang mengandung unsur kejahatan dana penipuan atau manipulasi (Rivai, 2008: 110).

2. Perspektif pelanggan

Secara umum, kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa pelanggan yang berasal dari perbandingan antara kinerja produk dengan harapannya (Rivai, 2012: 15). Kepuasan pelanggan dalam pemasaran Islami tidak hanya muncul jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan

secara material, tetapi jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara *spiritual*. Untuk pelanggan Indonesia yang sebagian besar beragama Islam, mereka akan merasa puas jika produk itu halal dan sebaliknya. Seperti dijelaskan pada surah Al Maidah (5: 87-88).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحَرِّمُوا طَيِّبَاتِ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا ۗ

إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ﴿٨٧﴾ وَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا

طَيِّبًا ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ مُؤْمِنُونَ ﴿٨٨﴾

87. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu haramkan apa-apa yang baik yang telah Allah halalkan bagi kamu, dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.
88. Dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezekikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya.

3. Perspektif proses bisnis internal

Proses Inovasi yakni pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan. Proses operasi merupakan tahapan dimana koperasi berupaya untuk memberikan solusi kepada para nasabahnya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari nasabah. Ayat yang menjadi rujukan perspektif proses bisnis internal adalah surat Al-Baqarah: 168.

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ

الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

168. Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.

Halal disini bukan hanya dalam kaitanya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan, baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam.

4. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran terhadap kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut yakni:

1) Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan.

Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan diterangkan pada surat Al-Jatssiyah: 18

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيْعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ

الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾

18. Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), Maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui.

2) Kehandalan teknologi dan informasi

Dalam perspektif Islam, pemanfaatan teknologi informasi didasarkan pada Surat Al Hadiid: 25 berikut:

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ
لِيُقِيمُوا النَّاسَ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ
لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ



25. Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya Padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa.

3) Peningkatan kepuasan karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengukuran atas pekerjaan yang baik, akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik, dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif, dukungan atasan, kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan.

- 4) Peningkatan jumlah karyawan meliputi komponen retensi karyawan dan produktifitas karyawan.

Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten, yaitu kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan risiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif (Kaplan dan Notron: 2000). Surat An-Najm: 39-41.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾

39. Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.

40. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya).

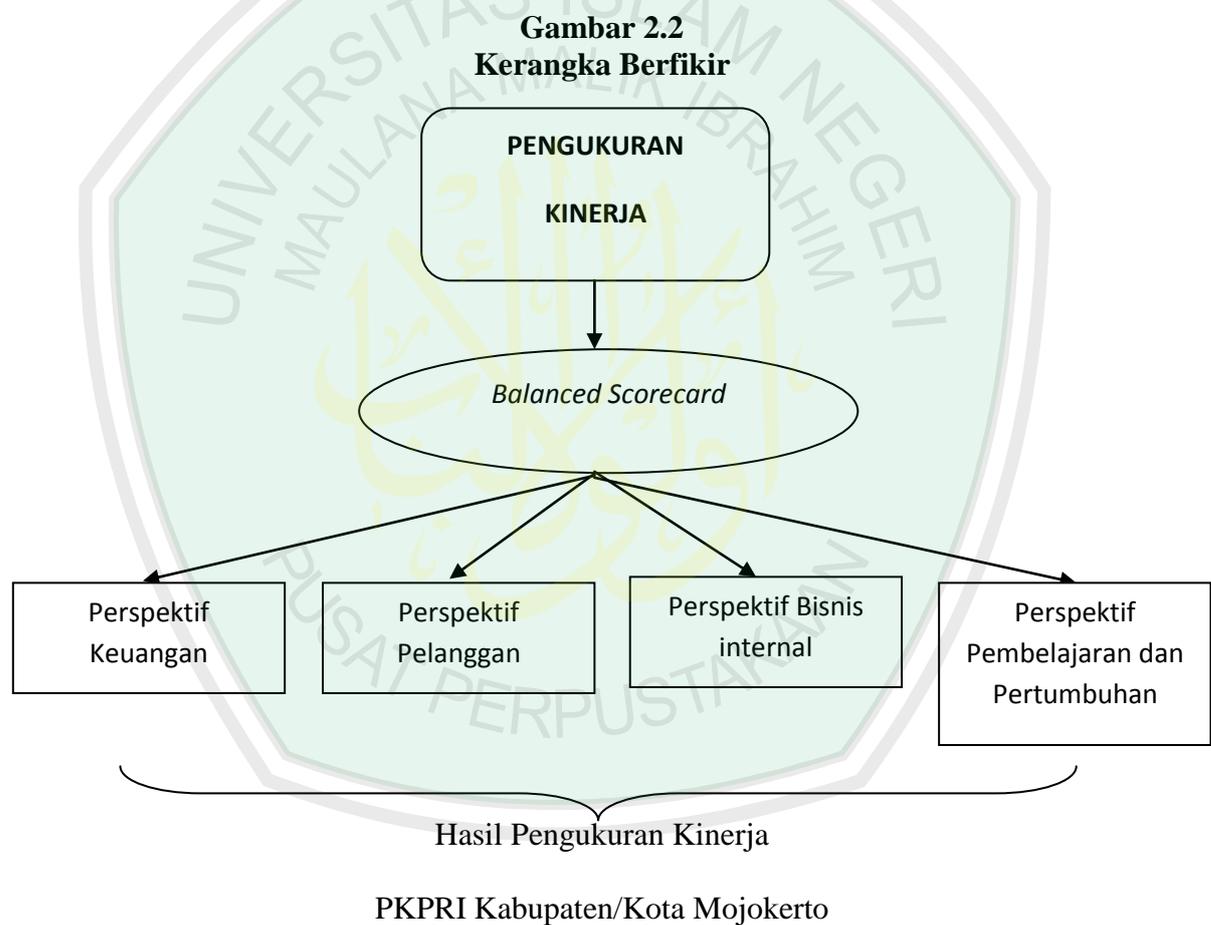
41. Kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Akan tetapi,

pengukuran kinerja tidak hanya dilihat dari sisi keuangannya saja tetapi juga dari sisi non keuangannya.

Dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja manajemen pada PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Dalam menerapkan metode *Balanced Scorecard* penulis melakukan penelitian dari segi keuangan dan non keuangan. Segi nonkeuangan akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang menjadi respondennya adalah

para anggota dan para karyawan, untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* pertama-tama meminta data keuangan dan meletakkan kuesioner pada KPRI Kabupaten/Kota Mojokerto, kuesioner ini akan diisi oleh para anggota dan karyawan. Setelah data keuangan dan hasil kuesioner diperoleh langkah selanjutnya yaitu mengukur kinerja PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran dari segi keuangan akan di ukur dengan menggunakan rasio, sedangkan hasil kuesioner akan di olah menggunakan rumus. Kedua hasil pengukuran kinerja tersebut akan digunakan untuk mengetahui apakah kinerja PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto sudah baik atau belum bila di ukur dengan metode *Balanced Scorecard*.