

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian mengenai penerapan *balanced scorecard* oleh beberapa peneliti seperti di bawah ini:

1. Musthofa, Ali (2008), mengenai evaluasi kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada U.D. bumbu masak macmudah di sidoarjo, hasil penelitiannya menunjukkan dari penilaian keempat perspektif *balanced scorecard* maka diperoleh hasil sebesar 4,274 untuk nilai kinerja keseluruhan U.D. bumbu masak tersebut. Dalam *balanced scorecard* nilai tersebut dikategorikan dalam kondisi “baik”.
2. Rohmatul Azizah (2009) hasil penelitiannya menunjukkan pada perspektif pelanggan kemampuan dalam meningkatkan dan mempertahankan pelanggan mengalami peningkatan. Pada perspektif bisnis internal yang berhubungan dengan operasionalisasi perusahaan kinerja perusahaan masih kurang baik.
3. Novella Aurora (2010) hasil penelitiannya menunjukkan organisasi pantas menerapkan metode *balanced scorecard* karena semua aspek dapat diukur.
4. Dharmawan, Budi dkk (2010), mengenai evaluasi kinerja agroindustri tofu menggunakan metode *balanced scorecard* dan *neuro fuzzy* pada UKM di Banyumas, hasil penelitiannya menunjukkan berdasarkan

empat perspektif dalam *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja industri tahu di Banyumas, Jawa tengah bernilai 2,21 atau dikategorikan dalam kondisi yang “tidak baik”.

5. Laksmana Sudiro Kaesareno (2011), pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* studi komparasi pada CV Lestari dan UD Yan Murni dengan menggunakan metode deskriptif persentase untuk memberi bobot pada tiap perspektif. Hasilnya menunjukkan bahwa 20 indikator yang diterapkan sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan, sangat baik dan bermanfaat.
6. Yolanda, Erna (2011), mengenai penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang memadai pada perusahaan *bio tech* sarana di Bandung, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan *bio tech* sarana Bandung termasuk dalam kategori cukup baik. Karena terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan *balanced scorecard* terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja.
7. Siti Mahtumah (2012) hasil penelitiannya menunjukkan perspektif keuangan masih harus ditingkatkan karena ada beberapa rasio yang belum stabil. Perspektif pelanggan sudah cukup baik akan perlu dilakukan promosi produk-produk yang ditawarkan, dalam perspektif proses bisnis internal dipelukannya target dalam penilaian kinerja sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan

suatu program kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah cukup baik.

8. Ranti Putri Pratiwi (2009) dengan mengukur kinerja UKM dengan metode SMART, metode penelitian yang digunakan adalah *Identifikasi Strategi Obyektif* dan *Key Performance Indicator* (KPI) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, terutama pada level departemen dan pusat kerja, dan level unit operasi bisnis.



**Tabel 2.1**  
**Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Judul	Metode analisis	Tolok ukur	Hasil Penelitian
1.	Ali Musthofa : 2008	Analisis kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada U.D Bumbu Masak Machmudah Sidoarjo	Kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Pespektif keuangan :meningkatnya penjualan, berkurangnya biaya, meningkatnya laba, pelanggan: retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, bisnis internal: on time delivery, product innovation, pertumbuhan dan pembelajaran: retensi karyawan, produk inovasion	Dari penilaian perspektif balanced scorecard tersebut maka memperoleh hasil sebesar 4,274, sehingga U.D BMM tersebut dapat dinilai kinerja secara keseluruhan dalam keadaan baik.
2.	Rohmatul Azizah : 2009	Implementasi pengukuran kinerja sector public dengan sistem balanced scorecard (studi pada Perusahaan Daerah Air Minum	Kualitatif dengan pendekatan deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif proses bisnis internal</li> </ul>	Pada perspektif pelanggan kemampuan dalam meningkatkan dan mempertahankan pelanggan mengalami peningkatan. Pada perspektif bisnis internal yang berhubungan dengan operasionalisasi perusahaan kinerja perusahaan masih kurang baik.

		(PDAM) kota Madiun)			
3	Novella Aurora : 2010	Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja (studi pada RSUD Tungurejo Semarang)	Kuantitatif dengan pendekatan komparatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif keuangan</li> <li>• Perspektif pelanggan Pangsa pasar Retensi pelanggan Akuisisi pelanggan Kepuasan pelanggan</li> <li>• Perspektif proses bisnis internal Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran</li> </ul>	RSUD tersebut memungkinkan untuk dilakukan penerapan metode Balanced scorecard karena dengan metode tersebut semua aspek dapat diukur.
4.	Dharmawan, dkk : 2010	Valuation of tofu agro industry's performance using balanced scorecard and neuro – fuzzy (a case study in banyumas regency, central java)	Deskriptif dengan pendekatan studi kasus	Keuangan: pertumbuhan profit, laba, gaji karyawan, serta dapat meminimalisir biaya Kepuasan pelanggan: empati, asuransi Internal bisnis: kualitas proses, strategi pengembangan organisasi, daur hidup perusahaan, pertumbuhan dan pembelajaran: membangun suasana kerja yang harmonis	Hasil pengukuran berdasarkan 4 perspektif kinerja agroindustri di desa kalisari Banyumas Jawa tengah bernilai 2,21 dan dalam kategori yang tidak baik.
5	Laksmna Sudiro	Penerapan	Kuantitatif	Perspektif keuangan:	Kinerja pengukuran menggunakan

	Kaesareno: 2011	balanced scorecard sebagai tolok ukur kinerja (studi komparasi UD. Yan Murni dan CV. Lestari).	dan kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Likuiditas (<i>Current ratio &amp; working capital to total asset ratio</i>)</li> <li>2. Leverage (<i>Total debt to total asset</i>)</li> <li>3. Aktivitas (<i>total asset turnover &amp; receivables turnover</i>)</li> <li>4. Profitabilitas (<i>gross profit margin, net profit margin, return on equity, return on investment</i>)</li> </ol> <p>Perspektif pelanggan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pangsa pasar</li> <li>2. <i>Customer retention</i></li> <li>3. <i>Customer acquisition</i></li> <li>4. <i>Customer satisfaction</i></li> </ol> <p>Perspektif proses bisnis internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>On-Time Delivery</i></li> <li>2. <i>Service Error rate</i></li> <li>3. <i>Product Innovation</i></li> <li>4. Produk cacat</li> </ol>	balanced scorecard CV Lestari termasuk kategori baik, sedangkan UD. Yan Murni termasuk kategori cukup. Penerapan balanced scorecard mampu mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan memberikan nilai tambah bagi masing-masing perusahaan yang dapat memudahkan manajemen untuk membuat kebijakan strategis di periode mendatang.
--	-----------------	--	----------------	---	---

				<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produktivitas karyawan</li> <li>2. Retensi karyawan</li> </ol> <p>Kepuasan karyawan.</p>	
6.	Erna Yolanda : 2011	Penerapan BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang memadai (sebuah studi pada perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)	Deskriptif dengan pendekatan studi kasus	<p>Perspektif keuangan: dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan perusahaan mengenai pertumbuhan pendapatan perusahaan yang sesuai target, perspektif pelanggan dengan menyebarkan kuisioner kepada konsumen tentang pelayanan perusahaan, perspektif bisnis internal dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan mengenai produk/jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen</p>	Penerapan BSC pada Bio Tech sarana termasuk dalam kategori baik, karena dari 100% responden sebanyak 36,67% responden menyatakan baik dan sebanyak 30% menyatakan cukup Serta hanya 30% menyatakan kurang.
7.	Siti Mahtumah: 2012	Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced	Kualitatif deskriptif	<p>Perspektif keuangan: <i>quick ratio, assets to loan ratio, cash ratio, loan to deposit ratio, primary ratio, capital ratio, risk assets ratio,</i></p>	Dari hasil penelitian dengan menggunakan balanced scorecard, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan masih harus ditingkatkan karena ada beberapa

		scorecard (studi pada Kanindo Syari'ah Jatim)		<p><i>capital adequacy ratio (CAR), net profit Margin, ROE dan ROA, Rate Return on Loans, Interest margin on earning asset, interest margin on loans, dan leverage multiplier.</i></p> <p>Perspektif pelanggan: <i>customer retention, customer acquisition, customer complain, product/service, attributes, customer relationship, image relationship</i></p> <p>Perspektif proses bisnis internal: inovasi produk, proses operasi, dan layanan purna jual.</p> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: <i>employee productivity, employee retention, employee satisfaction.</i></p>	rasio yang belum stabil, perspektif pelanggan sudah cukup baik akan perlu dilakukan promosi produk-produk yang ditawarkan, dalam perspektif proses bisnis internal diperlukannya target dalam penilaian kinerja sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah cukup baik.
8.	Ranti Pratiwi : 2013	Penerapan SMART System sebagai metode kinerja	Kualitatif	Menggunakan kerangka kerja SMART System dan penstrukturan Key Performance Indicator (KPI) dengan proses AHP	Hasil pengukuran kinerja perusahaan cukup baik terutama pada level departemen dan pusat kerja dan level unit operasi bisnis.

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu**

<b>Penelitian</b>	<b>Perbedaan</b>
Ali Musthofa : 2008	Kualitatif dengan pendekatan deskriptif
Rohmatul Azizah : 2009	Metode analisis kualitatif dengan pendekatan deskriptif, perspektif pengukuran yang digunakan adalah proses bisnis internal serta perspektif pelanggan dan obyek penelitian menggunakan sector BUMN yaitu PDAM
Novella Aurora : 2010	Obyek yang digunakan adalah PT. Bank Mandiri Persero
Dharmawan, dkk : 2010	Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus
Laksmana Sudiro Kaesareno: 2011	Metode analisis kuantitatif dan kualitatif serta obyek penelitiannya komparasi dua usaha yang bergerak pada bidang jasa.
Erna Yolanda : 2011	Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus
Siti Mahtumah: 2012	Metode analisis menggunakan kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan obyek penelitian yang digunakan adalah koperasi kanindo syariah
Ranti Pratiwi : 2013	Metode analisis menggunakan kualitatif pengukurannya menggunakan kerangka kerja SMART System dan penstrukturan Key Performance Indicator (KPI) dengan proses AHP

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010) dalam suatu organisasi Penilaian Kinerja adalah instrument yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan individu ataupun kelompok. Dalam penilaian ini yang dinilai adalah kontribusi karyawan dalam organisasi selama periode tertentu. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Tujuan dari Penilaian Kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan :

#### a. Evaluasi

Yaitu usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan yang lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan. Tujuan dari evaluasi ini maka organisasi akan mudah untuk menentukan:

- 1.) Besarnya gaji dan upah
- 2.) Sistem kompensasi
- 3.) Sistem promosi
- 4.) Pemecatan

#### b. Pengembangan

Yaitu usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karir.

Sementara itu pengertian kinerja menurut Mangkunegara (dalam Supriyanto dan Machfudz 2010) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Handoko (dalam Supriyanto dan Machfudz 2010) mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Tika (dalam Supriyanto dan Machfudz 2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010) bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah swt maka nilainya adalah sama dengan ibadah. Bekerja menurut islam, adalah wajib hukumnya. Menurut Yusanto *et. al* (dalam Supriyanto dan Machfudz 2010) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah swt. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap professional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

- a. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sebagaimana disebutkan dalam al-Qur'an. QS. Al-Mujaadilah:11

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya:

*Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

- b. *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
- c. *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.

### 2.2.2 Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (dalam Supriyanto dan Machfudz 2010) "penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan". Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Menurut Mangkunegara (dalam Supriyanto dan Machfudz 2010)

obyektivitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- c. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

### 2.2.3 Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *output* atau hasil yang telah dicapai. Terdapat beberapa perbedaan dalam melakukan pengukuran kinerja terutama dalam organisasi perbankan dengan non perbankan. Menurut Sani (2010), dalam organisasi non bank terdapat 10 (sepuluh) indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kuantitas,

Yaitu dalam mengukur kinerja maka yang harus dilihat adalah jumlah atau kuantitas kegiatan yang mampu diselesaikan disesuaikan dengan standar. Kuantitas juga dapat diartikan untuk mengukur seberapa banyak jumlah *output* (barang) yang mampu dihasilkan.

- b. Kualitas

Yaitu mutu atau hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Ukuran kualitas pekerjaan adalah kerapian,

kebersihan, keteraturan, sedangkan untuk barang biasanya adalah model, bahan, *image*, dll.

c. Ketepatan waktu,

Yaitu seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan secara benar dan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.

d. Kedisiplinan

Yaitu kemampuan untuk dapat bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan atau dengan kata lain tidak melanggar aturan dan organisasi.

e. Kepemimpinan

Yaitu kepemimpinan yang dimiliki dalam memimpin berupa gaya atau cara dalam memimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f. Kreativitas dan inovasi

Yaitu kemampuan untuk selalu melakukan inovatif dan kreatif dalam usaha untuk mencapai tujuan.<sup>28</sup>

g. Kehadiran/absensi

Yaitu jumlah kehadiran dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, kehadiran ini meliputi jumlah hari masuk, cuti, libur, ketidakhadiran.

h. Kerjasama tim

Yaitu kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan.

i. Tanggung jawab

Yaitu kemampuan untuk bekerja secara penuh tanggung jawab, dan mau untuk menanggung risiko dalam bekerja.

j. Perencanaan pekerjaan

Yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.4 Penilaian Kinerja Manajemen**

Menurut Rudianto (2005) secara umum, tujuan didirikannya sebuah perusahaan adalah untuk menghasilkan laba. Untuk mampu menghasilkan laba, setiap perusahaan harus memiliki produk untuk dijual kepada konsumen. Dan untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan konsumen, setiap perusahaan harus memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut dan dikelola secara efisien untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mengelola sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, biasanya pemilik/pemegang saham perusahaan menyerahkan pengelolaannya pada para manajer yang bekerja penuh untuk tujuan tersebut. Setiap tahun para manajer pengelola perusahaan ini harus dinilai hasil kerjanya dalam mengelola perusahaan. Keberhasilan para manajer ini biasanya dinilai dari prestasi keuangan perusahaan. Tetapi melalui pemantauan dari waktu ke waktu terlihat bahwa sistem penilaian kinerja manajemen yang hanya berbasis pada satu tolok ukur, yaitu tolok ukur keuangan saja, akan menimbulkan permasalahan dalam jangka panjang. Ukuran kinerja manajemen yang hanya mengandalkan kinerja keuangan yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun),

mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Karena itu, kinerja non keuangan perlu mendapatkan perhatian yang lebih banyak demi tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan.

Penilaian kinerja manajemen yang hanya didasarkan pada aspek keuangan saja, pada dasarnya disebabkan karena manajemen hanya memfokuskan diri pada *tangible asset*. Pengelolaan *tangible asset* merupakan metode pengelolaan yang mudah dilihat. Karena harta yang dikelola adalah harta perusahaan yang bisa dilihat secara langsung, seperti yang tercantum dalam neraca. Tetapi persoalannya, memfokuskan perhatian hanya pada kekayaan berwujud yang dimiliki perusahaan akan mengakibatkan manajemen perusahaan akan mengakibatkan manajemen perusahaan hanya akan menggunakan sumber daya energy yang dimilikinya untuk pengelolaan jangka pendek. Sedangkan kesinambungan hidup dan usaha sebuah perusahaan dalam jangka panjang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar harta berwujud tersebut. Harta kekayaan tak berwujud sama sekali tidak tercantum di dalam neraca perusahaan.

Elemen harta tak berwujud juga bukan merupakan bagian penilaian kinerja sebuah institusi bisnis. Karena itu, diperlukan suatu metode penilaian kinerja manajemen yang baru, yang mencakup penilaian terhadap pengelolaan harta tak berwujud yang dimiliki perusahaan, disamping harta berwujudnya. Diperlukan suatu metode penilaian kinerja perusahaan yang mencakup penilaian terhadap aspek non keuangan selain aspek keuangannya. Berdasarkan kesadaran itulah muncullah konsep *balanced scorecard*.

### 2.2.5 Evolusi Perkembangan Balanced Scorecard

Evolusi Perkembangan balanced scorecard menurut Mulyadi (2007), diantaranya adalah:

1. *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, balanced scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.
2. *Balanced scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategis, pemanfaatan *Balanced Scorecard* pada sistem perencanaan strategic sebagai alat untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.
3. *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu dalam pengelolaan kinerja personal, *balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan kerangka jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan.

### 2.2.6 Perspektif Balanced Scorecard

#### 2.2.6.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang

terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan focus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (1996) yang dibedakan menjadi tiga tahap:

- a. Pertumbuhan, merupakan tahapan pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara actual beroperasi dengan cash flow negative dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.
- b. Bertahan, dalam tahap ini perusahaan berusaha mengembangkan pangsa pasar serta mempertahankan pangsa pasar yang ada. Pada tahapan ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- c. Menuai, tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan pada tahap menuai adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Didalam islam akuntansi islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk

mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian.

Selain transparansi dalam pembuatan anggaran keuangan, juga anggaran tersebut dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*). Individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait (Harahap,1997). Hal ini terdapat dalam Al-Qur'an surah Al-Ibrahim ayat 41.

رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ ﴿٤١﴾

*Artinya: Ya Tuhan Kami, beri ampunlah aku dan kedua ibu bapakku dan sekalian orang-orang mukmin pada hari terjadinya hisab (hari kiamat)".*

Menurut Gaspersz dan Vincent (2002) pemahaman mengenai perspektif financial dalam manajemen *balanced scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan financial. Pada dasarnya terdapat beberapa rasio financial, antara lain:

#### a.) Rasio Profitabilitas

Yaitu mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Menurut Harmono (2005) analisis profitabilitas ini menggambarkan kinerja fundamental perusahaan ditinjau dari tingkat efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan dalam memperoleh laba, Konsep profitabilitas ini dalam teori keuangan sering digunakan sebagai indikator kinerja fundamental perusahaan

mewakili kinerja manajemen. Sesuai dengan perkembangan model penelitian bidang manajemen keuangan, umumnya dimensi profitabilitas memiliki hubungan kausalitas terhadap nilai perusahaan. Sedangkan nilai perusahaan secara konsep dapat dijelaskan oleh nilai yang ditentukan oleh harga saham yang diperjual belikan di pasar modal.

Hubungan kausalitas ini menunjukkan bahwa apabila kinerja manajemen perusahaan yang diukur menggunakan dimensi-dimensi profitabilitas dalam kondisi baik, maka akan memberikan dampak positif terhadap keputusan investor di pasar modal untuk menanamkan modalnya dalam bentuk penyertaan modal, demikian halnya juga akan berdampak pada keputusan kreditur dalam kaitannya dengan pendanaan perusahaan melalui utang. Jadi secara konsep dapat disimpulkan bahwa kinerja fundamental perusahaan yang diproksikan melalui dimensi profitabilitas perusahaan memiliki hubungan kausalitas terhadap nilai perusahaan melalui indikator harga saham dan struktur modal perusahaan berkenaan dengan besarnya komposisi utang perusahaan. Yang terdiri dari:

**1.) Keuntungan Kotor (Gross Margin)**

$$\text{Penjualan bersih} - \frac{\text{biaya penjualan}}{\text{harga pokok penjualan}} \times 100\%$$

**2.) Keuntungan Bersih (Net Profit Margin)**

$$\frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

### 3.) ROA (Tingkat Pengembalian Aset)

$$\frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

### 4.) ROE (Tingkat Pengembalian Modal Sendiri)

$$\frac{\text{keuntungan bersih setelah pajak}}{\text{modal}} \times 100\%$$

#### b.) Rasio Aktivitas

Yaitu aktivitas mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen. Menurut Harmono (2009) rasio aktivitas adalah rasio keuangan perusahaan yang mencerminkan perputaran aktiva mulai dari kas dibelikan persediaan, untuk perusahaan manufaktur persediaan tersebut diolah sebagai bahan baku sampai menjadi produk jadi kemudian dijual baik secara kredit maupun tunai yang pada akhirnya kembali menjadi kas lagi. Berkaitan dengan analisis likuiditas perusahaan dapat ditinjau melalui rasio aktivitas yang relevan dengan kerangka konsep likuiditas, yaitu perputaran persediaan, dan perputaran piutang untuk mengetahui sejauh mana efektivitas perputaran modal kerja yang terinvestasi dalam aktiva lancar. berdasarkan tingkat ektivitas modal kerja akan dapat diketahui komposisi elemen aktiva lancar yang efektif dan efisien.

#### 1.) Tingkat Perputaran Piutang Dagang (*accounts receivables turnover*)

$$\frac{\text{penjualan kredit}}{\text{piu utang dagang}} \times 100\%$$

## 2.) Periode Penagihan Rata-Rata (*Collection Days*)

$$a.) \frac{\text{penjualan kredit}}{360 \text{ hari}}$$

$$b.) \frac{\text{piutang rata-rata tahunan}}{\text{penjualan kredit rata-rata harian}}$$

## 3.) Tingkat Perputaran Inventori (*Inventory Turnover*)

$$\frac{\text{biaya penjualan}}{\text{rata - rata inventori}}$$

## 4.) Tingkat Perputaran Harta Total (*Total Assets Turnover*)

$$\frac{\text{penjualan}}{\text{total asset}}$$

### c.) Rasio Hutang (*Debt Ratios*)

Yaitu rasio yang mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.

#### 1.) Hutang terhadap Kekayaan Bersih (*Debt to Net Worth*)

$$\frac{\text{total kewajiban}}{\text{total kekayaan bersih}}$$

#### 2.) Hutang jangka pendek terhadap total hutang (*short term debt liabilities*)

$$\frac{\text{kewajiban jangka pendek}}{\text{total kewajiban}}$$

### d.) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*)

Yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya.

Evans (2000) dalam Harmono (2009) menyatakan bahwa rasio likuiditas

menjelaskan mengenai kesanggupan perusahaan untuk melunasi utang jangka pendek. Tingkat likuiditas yang tinggi menunjukkan kemampuan melunasi utang jangka pendek semakin tinggi pula. Adapun yang dimaksud aktiva lancar (*current ratio*) mencakup kas, piutang, surat-surat berharga jangka pendek, persediaan, dan persekot. Adapun yang termasuk utang lancar adalah utang dagang, utang wesel, utang gaji, utang pajak, utang obligasi jangka panjang yang sudah jatuh tempo, dan utang gaji.

**1.) Rasio lancar (*Current Ratio*)**

$$\frac{\text{aktiva lancar}}{\text{kewajiban jangka pendek}}$$

**2.) Rasio Cepat (*Quick Ratio*)**

$$\frac{\text{kewajiban lancar}}{\text{aktiva lancar}}$$

**2.2.6.2 Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, posisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dalam upaya peningkatan kinerja dalam hal perspektif pelanggan, islam melarang seorang muslim untuk melakukan penipuan karena hal ini dapat

menyebabkan kerugian pada pelanggan. Secara tegas Allah SWT berfirman dalam QS. Asy Syu'araa ayat 181-183

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾  
وَلَا تَبْخُسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعَثُوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

Artinya : Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu Termasuk orang-orang yang merugikan; Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus; Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan;

Menurut Utami (dalam performa 2011) yang menjadi tolok ukur dalam perspektif ini adalah:

- $Number\ of\ New\ Customer = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Baru}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$
- $On\ Time\ Delivery = \frac{jumlah\ pesanan\ yang\ dikirim\ tepat\ waktu}{jumlah\ pesanan\ yang\ dikirim} \times 100\%$
- $Number\ of\ Complaints = \frac{Jumlah\ keluhan}{jumlah\ transaksi} \times 100\%$

### 2.2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal seorang manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

- Inovasi**, dalam tahapan ini, tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, waktu untuk mengembangkan suatu produk secara

relative jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

- b. **Proses Operasional**, tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi actual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.
- c. **Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan**, Proses ini meliputi: pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, rata-rata untuk menanggapi panggilan pelayanan (*service call*). Dalam proses bisnis internal, operasional perusahaan menjadi proses yang penting. Islam menekankan dalam berproduksi haruslah halal dan baik. (Qs Al-Baqarah 168)

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ

لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

*Artinya : 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 kaitannya 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.

Menurut Hidayat dan Utami (dalam Performa 2011) dalam perspektif ini kinerja yang diukur adalah:

$$a. \textit{Percentage Sales of New Product} = \frac{\textit{penjualan produk baru}}{\textit{penjualan}} \times 100\%$$

$$b. \textit{Yield rate} = \frac{\textit{jumlah produk baik yang dihasilkan}}{\textit{jumlah total produk yang dihasilkan}} \times 100\%$$

#### 2.2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. perspektif ini meliputi:

##### a. Kepuasan pegawai

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu:

- a.) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b.) Pengakuan atas pekerjaan yang baik
- c.) Akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik
- d.) Dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif
- e.) Dukungan atasan
- f.) Kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan

##### b. Retensi Pegawai

Pengukuran ini untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan

membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi pegawai pada umumnya diukur dengan prosentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

### c. Produktivitas Pegawai

Merupakan suatu ukuran keberhasilan dari pengaruh menyeluruh dan meningkatkan keahlian dan moral pegawai, inovasi, meningkatkan keahlian dan moral pegawai, inovasi, meningkatkan proses intern dan memuaskan pelanggan. Ukuran produktifitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pegawai. Ukuran ini menunjukkan berapa banyak output yang dapat dihasilkan per pegawai. Sementara pegawai dan organisasi menjadi lebih efektif menjual dengan volume yang lebih tinggi pula, sehingga pendapatan per pegawai harus naik.

Ukuran para pegawai dapat dilihat dengan beberapa cara antara lain:

#### 1. Ukuran sasaran yang diberikan dan dilaksanakan

Mengukur partisipasi para pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

#### 2. Ukuran peningkatan

Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan ,keselarasan perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini memberi indikasi bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

### 3. Ukuran kinerja tim

Setiap ukuran mengkomunikasikan dengan jelas tujuan korporasi untuk setiap orang agar bekerja efektif dalam tim dan supaya setiap tim di berbagai bagian perusahaan menyediakan bantuan dan dukungan yang saling menguntungkan.

Dalam islam dikatakan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja karena berarti hamba tersebut menggunakan kesempatan hidup di dunia ini dengan giat bekerja dan beramal. Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaanpun yang terlewatkan untuk mendapat imbalan di hari akhir nanti, karena semua amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah SWT, Rasulullah Saw dan orang mukmin yang lain. Seperti dalam Qs At-Taubah 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya : 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.*

Menurut Hidayat dan Utami (dalam Performa 2011), yang menjadi ukuran dalam perspektif ini adalah:

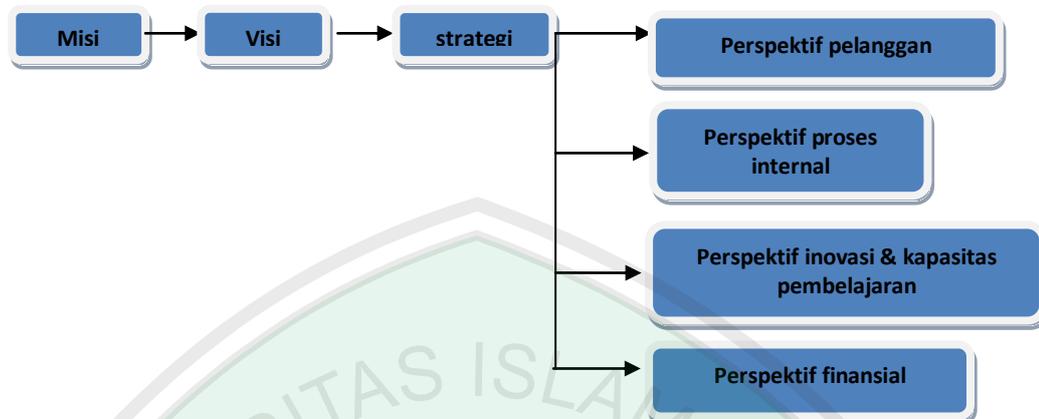
- $Employee\ turnover = \frac{\text{number of total separation unavoidable}}{\text{average number of employee}} \times 100\%$
- $Percentage\ Lost\ Time = \frac{\text{days lost to absenteeism for a period}}{\text{average number of employee} \times \text{total days}} \times 100\%$
- $Number\ of\ suggestion = \frac{\text{jumlah saran}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$
- $Employee\ Training\ Total = \frac{\text{jumlah training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$

### 2.2.7 Esensi dari *Balanced Scorecard*

BSC lebih merupakan suatu sistem manajemen strategic yang berisikan struktur beserta prinsip-prinsip utamanya, serat berupaya menjabarkan segenap kandungan visi, misi, maupun strategi organisasi yang dianutnya menjadi sekumpulan inisiatif-inisiatif berikut tolok-tolok ukur kinerja dalam bingkai kesatuan pengendalian, yang kesemuanya itu telah disinkronkan secara strategikal. Dalam kenyataannya, visi, misi, dan strategi organisasi dipergunakan untuk mengevaluasi sasaran-sasaran (objek-objek) strategis beserta tolok-tolok ukurnya ke dalam empat perspektif organisasi, menyangkut: 1.) finansial, 2.) pelanggan, 3.) proses-proses internal, dan 4.) inovasi berikut kapasitas belajarnya (Kaplan, 1993). Ilustrasinya seperti bagan 2.1.

Bagan 2.1 mengilustrasikan dengan jelas bahwa BSC hanya merupakan alat untuk memvisualisasikan sekaligus mengkonkretkan strategi organisasi. Jadi pengembangan BSC bukanlah merupakan tujuan utamanya. Artinya, pemngembangan BSC hanya merupakan titik awal dari proses implementasi strategi. Suatu implementasi yang dipenuhi hasrat keberhasilan sesungguhnya menuntut keberadaan strategi organisasi sebagai sebuah proses terpusat (sentralisasi) yang berfungsi mengarahkan seluruh aktivitas-aktivitas yang ada. Sehingga organisasi Nampak kasat mata tengah meniti jalan evolutif menuju sebuah organisasi yang berbasiskan pada strategi. Menurut Kaplan dan Norton, hal ini hanya dimungkinkan jika organisasi mematuhi kelima prinsip dasar dari suatu organisasi yang berfokus pada strategi (Kaplan, 2001b).

**Bagan 2.1 Karakteristik Strategi dari BSC**



### 2.2.8 Skor *Balanced Scorecard* Sebagai Instrument Implementasi Dan Revisi Strategi

*Balanced scorecard* (BSC) adalah merupakan hasil dari suatu proses belajar mengenai sistem-sistem penilaian kinerja dari organisasi, yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton, sekitar awal tahun 1990-an (Kaplan, 1993). Proses belajar ini melahirkan pandangan, bahwa suatu focus yang bersifat multidimensional dari organisasi yang kenyataan praktiknya hanya mengedepankan ukuran-ukuran finansial semata, diyakini akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas pengendalian keorganisasian secara utuh. Kompleksitas dan variabilitas yang semakin bertambah dari lingkungan-lingkungan keorganisasian, lalu dikombinasikan lagi dengan munculnya kebutuhan akan keberadaan sumberdaya intelektual maupun keilmuan, menghantar organisasi pada keharusan bersikap untuk siap ditangani dengan perspektif yang semakin luas.

Semenjak awal diperkenalkannya BSC sebagai suatu sistem penilaian kinerja hingga saat sekarang, BSC telah berkembang pesat menjadi sebuah sistem manajemen strategic. Pada penerapannya di zaman ini, BSC dipergunakan sebagai

suatu kesatuan integral yang berfungsi untuk memformulasikan, mengkomunikasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi suatu strategi, termasuk di sini keseluruhan proses belajar dari strategi tersebut (Kaplan, 2000).

Esensi yang terkandung dalam BSC ada pada tujuannya untuk mengendalikan organisasi, dimana bermula dari merumuskan strategi dengan memfokuskan telaaahnya ke semua bagian-bagian keorganisasian yang relevan kemudian barulah mensintesiskannya melalui langkah-langkah pengimplementasian yang berhasil guna berdasarkan atas formulasi strategi yang jitu (Kaplan, 2000)

### 2.2.9 Kinerja Manajemen Suatu Organisasi dalam Perspektif Syariah

Allah sangat mencintai perbuatan – perbuatan yang termanaj dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surah ash-Shaff : 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

*Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2005) kukuh di sini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Dalam Al-Qur'an surah at Taubah : 71. Allah s.w.t berfirman,

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya : Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik. Organisasi apa pun, senantiasa membutuhkan manajemen yang baik.

### 2.3 Kerangka Berfikir Penelitian

Dari kerangka berpikir di bawah ini dapat diketahui bahwasannya dalam penelitian ini menggunakan dua perusahaan keripik skala kecil menengah yaitu perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang dan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu, dengan membandingkan kinerja keduanya bila diukur dengan metode *balanced scorecard*. Diantara aspek yang diukur dalam kedua perusahaan keripik tersebut adalah perspektif keuangan yang terdiri dari meningkatnya pendapatan, berkurangnya biaya, meningkatkan laba. Perspektif pelanggan yang terdiri dari retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan yang terdiri dari retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari *on time delivery* dan *product innovation*.

**Bagan 2.2 Kerangka Berfikir**

