

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

##### 2.1.1. Ernawati (2004)

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Ernawati, 2004 dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja PT. Multi Inti Rubberrindo”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan Multi Inti Rubberrindo, ditinjau dengan *Balanced Scorecard* melalui ke empat perspektifnya. Maka hasil dari analisis ini dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja PT. Multi Inti Rubberrindo.

##### 2.1.2. Wardani (2001)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wardani, 2001 dengan judul “Penerapan Metode Obyektivitas Perencanaan Sistem Pengukuran Kinerja Yang Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT. DOK dan Perkapalan Kodja Bahari)”. Peneliti menjelaskan tentang *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif dan bagaimana menggunakannya sebagai alat bantu manajemen dalam merencanakan sistem pengukuran kinerja. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan masih belum menyeluruh dan seimbang, yang kemudian peneliti mengajukan solusinya dengan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengukuran kinerja perusahaanya.

Maka perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu: (1). Tahun penelitiannya, (2). Tempat penelitian, (3). Variabel yang diteliti, (4). Jenis penelitian.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Balanced Scorecard**

#### **2.2.1.1. Pengertian Balanced Scorecard.**

Dalam *Discussion Paper* yang diterbitkan oleh 2GC (2001;3 dalam Suhendra), sebuah perusahaan konsultan, disebutkan bahwa definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut: “*The Balanced Scorecard is an approach to performance measurement that combines traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about activities they are managing.*” Maksud dari diskusi ini *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang mengkombinasikan pengukuran keuangan tradisional dan pengukuran kinerja non keuangan.

Sedangkan Chow et al (1998;11 dalam Suhendra), menyebutkan definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut: “*Essentially, the BSC is a set of financial and nonfinancial measures relating to company critical success factors. What is innovative about that concept is that components of the scorecard are designed in integrative fashion such they reinforce each other in indicating both the current and future prospects of the company.*” Maksudnya *Balanced Scorecard* adalah suatu kumpulan pengukuran keuangan dan non keuangan yang saling berhubungan dan memperbaharui konsep pengukuran yang telah ada.

Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* merupakan penjabaran dari visi dan strategi perusahaan, seperti yang juga dinyatakan oleh Chow *et al* (1998;12), berikut ini: “*A well-designed Balanced Scorecard combines financial measures of past performance with measures of the firm’s drivers of future performance. The specific objectives and measures of an organization’s Balanced Scorecard are derived from the firm’s vision and strategies*”.

Strategi perusahaan, yang merupakan dasar penyusunan sebuah *Scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan. Visi juga merupakan penghubung antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang sifatnya stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya dinamis.

Kaplan dan Atkinson (1998;551) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat dari sudut pandang keuangan saja yang hanya menyediakan informasi dimasa lalu, tetapi dilengkapi dengan menggunakan tolak ukur terhadap faktor-faktor yang dapat memicu kinerja perusahaan dimasa mendatang, yaitu tolak ukur yang bersifat non keuangan.

Jeno (1997;65) *Balance Scorecard* merupakan metode penilaian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja keuangan masa lampau dengan pemacu kinerja unit usaha di masa depan. Metode ini merupakan upaya untuk

menterjemahkan strategi kedalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor pencapaiannya.

Model *Balanced Scorecard* memiliki ciri khas dalam kemampuannya menerjemahkan strategi ke dalam berbagai macam ukuran kinerja. Ada tiga prinsip yang digunakan untuk memenuhi maksud ini, yaitu (1) hubungan sebab akibat, (2) faktor pendorong kinerja dan (3) keterkaitan dengan masalah finansial.

#### 2.2.1.2. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard.

Dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu:

##### 1. Perspektif Keuangan

Kaplan dan Norton (2000;42) menyatakan bahwa dalam perspektif keuangan tolak ukur yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam perusahaan di daur hidup bisnis ada tiga tahap:

##### a. Bertumbuh (Growth)

Perusahaan yang berada dalam keadaan ini pada umumnya akan menghasilkan produk-produk yang memiliki prospek yang cerah serta melakukan serangkaian kebijakan, seperti: membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan membangun kemampuan operasi. Maka salah satu tolak ukur yang digunakan dalam tahap pertumbuhan, yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan (*growth revenue sales*) dan tingkat pertumbuhan penjualan.

b. Bertahan (Sustainable)

Dalam tahap ini perusahaan masih memiliki daya tarik bagi investor yang diharapkan mampu untuk menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Perusahaan dalam tahap ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki. Selain itu juga perlu menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Dan yang menjadi tolak ukur yang digunakan adalah tingkat pengembalian investasi (ROI).

c. Panen (Harvest)

Tahapan ini merupakan tahapan bagi perusahaan yang telah berada pada titik jenuh dalam produksinya. Maka dalam kondisi ini investasi bukanlah yang utama, yang menjadi pokok bahasannya adalah bagaimana cara meningkatkan pendayagunaan harta perusahaan untuk memaksimalkan arus kas (*cash flow*). Maka tolak ukur yang digunakan adalah besarnya arus kas masuk dan kegiatan operasi.

2. Perspektif Pelanggan

Suatu perusahaan akan dapat berhasil dan dapat menjadi *market leadership* apabila perusahaan dapat memberikan nilai tambah lebih bagi pelanggannya dibanding dengan yang perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mengidentifikasi apa keinginan pelanggan, kebutuhan dan selera dari pelanggan. Agar dapat memuaskan para pelanggan, seorang manajer perusahaan harus dapat menterjemahkan misi dan strategi pada segmen pasar yang lebih spesifik dan tujuan yang berdasarkan pada pelanggan.

Kaplan dan Norton (2000;59) menyatakan bahwa tolak ukur kinerja pelanggan sendiri dibagi menjadi dua kelompok, yaitu (1). Kelompok inti (*core measurement group*). (2). Kelompok penunjang (*value proposition*).

a. Kelompok Inti

1. Pangsa pasar, mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh pelanggan.
2. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
3. Pelanggan baru (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.
4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap perusahaan.
5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan

b. Kelompok Penunjang

Pengukuran ini mengukur nilai yang disampaikan perusahaan kepada pelanggan menurut Kaplan dan Norton (2000;64), ada tiga kategori, yaitu:

1. Atribut produk, tolak ukurnya adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan produk.

2. Hubungan dengan pelanggan, tolak ukurnya meliputi ketersediaan produk, waktu penyerahan, mutu pelayanan dan fasilitas penjualan.
3. Citra dan reputasi, menggambarkan keberadaan perusahaan dimata pelanggan atas produk dan fasilitas penjualan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini perusahaan harus mengidentifikasi proses internal dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Kaplan dan Norton (2000;83) menyatakan model nilai bisnis internal terdiri dari tiga proses, yaitu:

#### a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan, proses inovasi terdiri dari dua komponen, Pertama: manajer akan melakukan riset pemasaran untuk mengidentifikasi besarnya pasar, sifat dari pelanggan dan harga yang dikehendaki pelanggan, Kedua: perusahaan akan berusaha menciptakan produk atau jasa dengan apa yang diinginkan pelanggan.

#### b. Proses Operasi

Dalam tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupa untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggan. Pada tahapan operasi terjadi

transaksi jual beli antara perusahaan dan pelanggan. Alternatif tolak ukur yang dapat digunakan antara lain meliputi *manufacturing cycle effectiveness*, tingkat kerusakan produk pra penjualan (*defect rate*), banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak dapat terpenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap anggaran biaya produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Layanan Purnan Jual.

Dalam tahapan ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggannya yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi jual beli. Contohnya: layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang dan layanan pembayaran cicilan. Sementara tolak ukur yang dapat digunakan diantaranya adalah jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan, tingkat efisiensi per kegiatan atau layanan purna jual dan masih banyak lagi tolak ukur yang lain yang dapat memberikan keuntungan bagi para pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (2000;110) menyatakan perspektif ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu:



#### a. Kapabilitas Pekerja

Kaplan dan Norton membagi kapabilitas pekerja menjadi tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu: (1). Kepuasan pekerja, (2). Retensi pekerja, (3). Produktifitas pekerja.

#### b. Kapabilitas Sistem Informasi

Alternatif tolak ukur yang tergolong dalam kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu memperoleh informasi yang dibutuhkan atau tidak memerlukan waktu lama untuk dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan.

#### c. Motivasi Pendelegasian Wewenang dan Keselarasan

Untuk menunjang keberhasilan usaha diperlukan adanya keserasian dengan tujuan perusahaan. Keberhasilan usaha diperlukan adanya keserasian dengan tujuan perusahaan. Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran per pegawai, banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan

### **2.2.2. Pengertian Visi, Misi dan Strategi**

#### 2.2.1. Visi

Setiap perusahaan selalu memiliki sebuah visi dalam perusahaan, sebuah visi dapat tertulis maupun tidak tertulis. Dan biasanya visi merupakan suatu cita-cita pendiri perusahaan. Visi adalah pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan (Dermawan,2006;43). Namun sebaiknya suatu visi perusahaan harus

tertulis karena dengan berbentuk tulisan setiap karyawan perusahaan dapat mengerti visi tersebut dari tingkat bawah sampai dengan tingkat atas, sehingga visi tersebut dapat menjadi pedoman untuk bekerja bagi setiap karyawan perusahaan. Visi mencanangkan masa depan perusahaan untuk 3 sampai dengan 10 tahun kedepan, yang merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Perusahaan membutuhkan visi yang dapat digunakan sebagai:

1. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan.
2. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya.
3. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan.

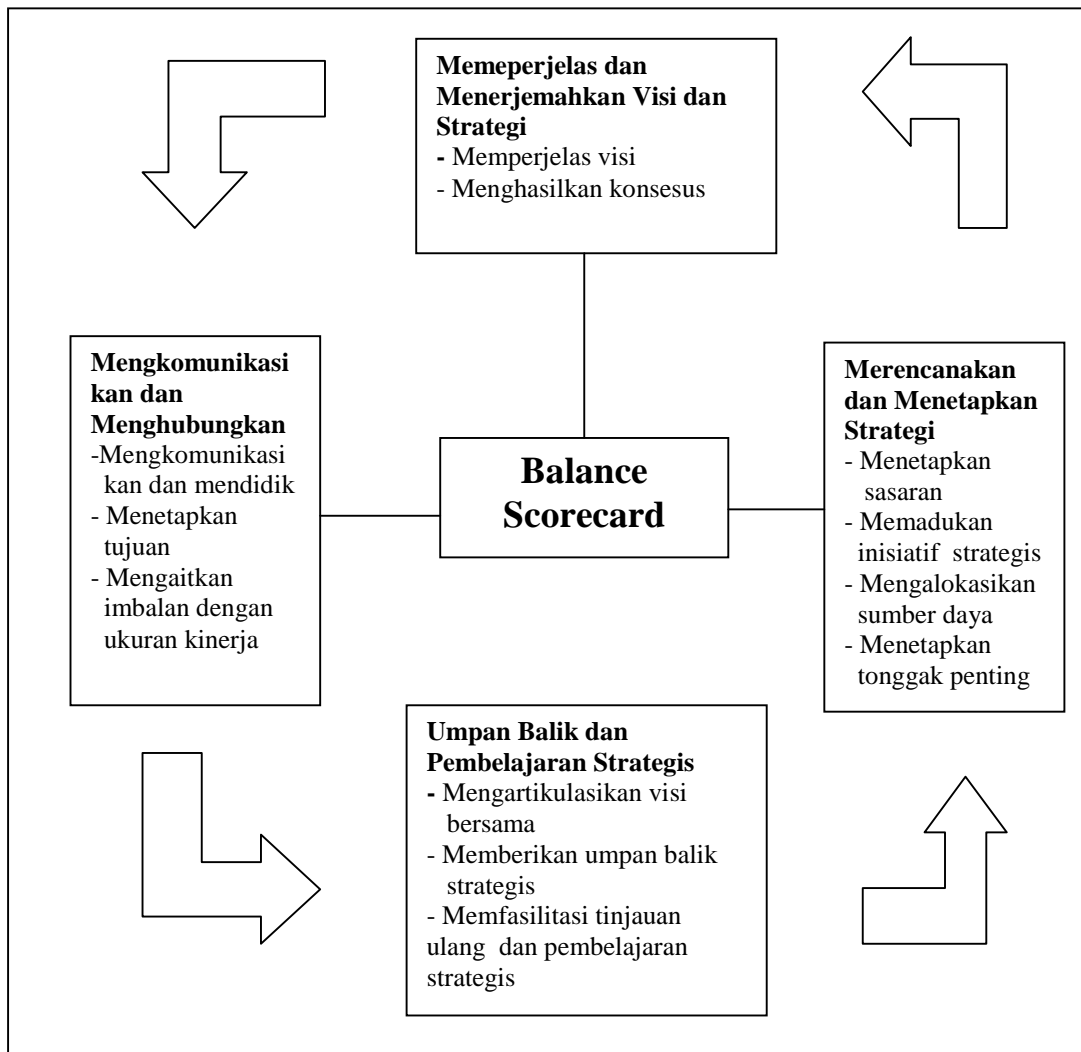
#### 2.2.2. Misi

(Wheelen,2004 dalam Dermawan) misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk atau jasa. Dari misi yang ditetapkan oleh perusahaan akan dapat membantu perusahaan untuk menentukan tujuan utama dari perusahaan yaitu untuk memperoleh profitabilitas. Namun hal tersebut bukan satu-satunya tujuan utama bagi perusahaan, karena masih banyak tujuan lain yang ingin dicapai oleh perusahaan seperti efisiensi, efektifitas, kapasitas produksi yang maksimal, manajerial yang baik di dalam perusahaan dan kelangsungan serta pertumbuhan dari perusahaan, dan juga pelayanan kepada pelanggan. Pernyataan misi harus dapat memotivasi seluruh karyawan perusahaan.

### 2.2.3. Strategi

(Mulyadi,2001;72) strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi, dengan demikian perusahaan dapat mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien supaya visi perusahaan dapat terwujud. Pada gambar dibawah ini memperlihatkan hubungan yang saling berkaitan antara visi dan strategi dalam *Balanced Scorecard*.

Gambar 2.2  
Hubungan Keterkaitan Visi dan Strategi Dalam *Balanced Scorecard*



Sumber: Mirza, 1997

### 2.2.3. Tiga Prinsip Yang Menghubungkan *Balanced Scorecard* Dengan Strategi

Sasaran dari sistem pengukuran harus memotivasi semua lini yang ada dalam perusahaan untuk menerapkan strategi bisnis dengan sukses. Perusahaan yang dapat mengartikan strateginya kedalam sistem pengukuran akan dapat mengkomunikasikan tujuan dan target. Ada tiga prinsip yang dapat

menghubungkan strategi dengan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton,2000;129), yaitu:

1. *Cause and Effect Relationship*

Strategi adalah serangkaian hubungan sebab akibat. Hubungan ini dapat dinyatakan sebagai serangkaian pernyataan, contohnya: jika rata-rata produk yang terjual dapat ditingkatkan maka pendapatan juga ikut meningkat. Maka dari itu susunan *Balanced Scorecard* sebaiknya menceritakan strategi unit bisnis melalui hubungan sebab akibat. Sistem pengukuran seharusnya membuat hubungan antar tujuan dan ukuran dalam berbagai perspektif yang jelas sehingga dapat dikendalikan.

2. *Outcome and Performance Driver*

*Balanced Scorecard* menggunakan beberapa pengukuran yang umum digunakan, hanya pengukuran yang dipakai pada tiap-tiap perusahaan. Ini disesuaikan dengan strategi unit bisnis masing-masing perusahaan. Dan pengukuran secara umum ini disebut dengan sebagai indikator akibat dan sebuah *Balance Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan factor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai

3. *Linkage to Financial*

Dalam melakukan program-program perbaikan seperti kualitas produk, kepuasan pelanggan dan inovasi adalah tujuan perusahaan dalam peningkatan kinerja unit bisnis dan semua itu akan tercapai apabila kesemuanya ditetapkan sebagai tujuan akhir itu sendiri, *Balanced Scorecard* harus memberikan

penekanan pada hasil terutama yang berkaitan dengan keuangan seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis

#### **2.2.4. Pentingnya Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard***

Helfret (1996;67 dalam Ernawati) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Namun selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan saja.

Penilaian kinerja perusahaan yang hanya berpedoman pada pengukuran keuangan saja kadang dapat menyesatkan. Karena perusahaan dapat membuat kesalahan dengan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya pengukuran kinerja manajemen. Menurut Hansen dan Mowen (1999;375) penekanan yang berlebihan pada pengukuran ini dapat menyebabkan perilaku disfungsional yang disebut *perilaku myopia* atau *milking the firm*, perilaku ini akan terjadi apabila manajemen mengambil tindakan yang memperbaiki kinerja anggaran dalam jangka pendek tetapi membahayakan perusahaan dalam jangka panjang.

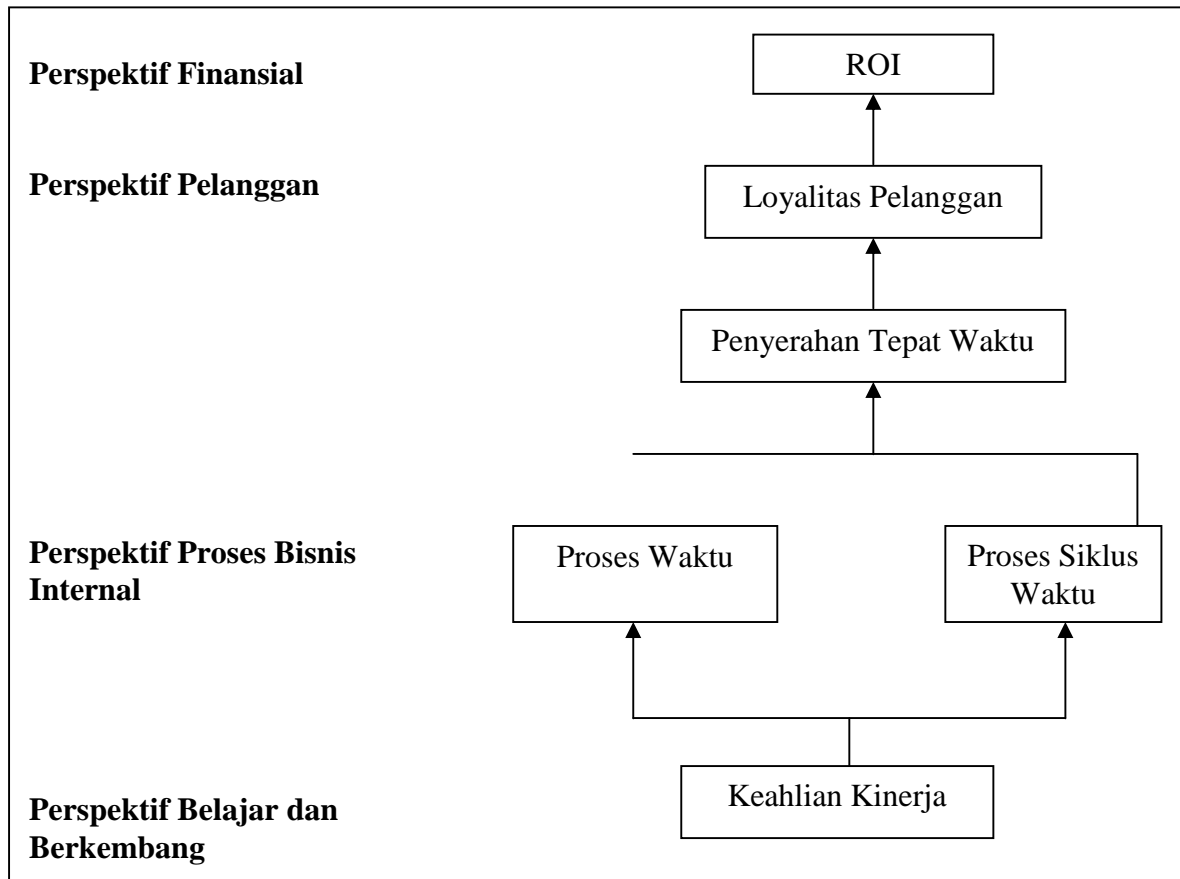
Untuk itu muncul pengukuran yang sifatnya tidak hanya mengukur kinerja keuangan tapi juga kinerja non keuangan yang sering disebut dengan "*Balanced*

*Scorecard*”, yaitu merupakan sistem pengukuran kinerja baru yang mengkombinasikan pengukuran kinerja yang seimbang antara keuangan dengan non keuangan, ukuran hasil, ukuran pemicu, pengukuran jangka panjang dan pengukuran jangka pendek serta pengukuran internal dan eksternal.

Keuntungan dari metode pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton adalah karena pendekatan ini berusaha untuk menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan pengukuran kinerja. Tujuan dan pengukuran ini dibuat strukturnya ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, pespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kekuatan lain dari model *Balanced Scorecard* adalah memungkinkan manajemen perusahaan menyusun program peningkatan yang akan membantu perusahaan untuk bertahan hidup dalam jangka panjang, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Karena tujuan dan pengukuran kinerja ini diturunkan langsung dari visi dan strategi yang beda harus menggunakan pengukuran kinerja yang berbeda. Pada gambar dibawah ini dapat dilihat hubungan keempat perspektif.

Gambar 2.3.

Hubungan Keempat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton 2000

Dengan demikian ROI merupakan ukuran *Scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus meningkat dari para pelanggan yang akan mencerminkan tingginya tingkat loyalitas para pelanggan yang merupakan ukuran dalam perspektif pelanggan. Analisis terhadap preferensi pelanggan mengungkapkan bahwa ketepatan waktu penyampaian pesanan merupakan salah satu faktor yang mempertinggi *customer value*. Untuk memperbaiki waktu penyerahan produk perusahaan harus mampu memperpendek waktu siklus produksi dan meningkatkan kualitas produk melalui proses bisnis



internal. Dan untuk meningkatkan proses bisnis internal adalah dengan diadakannya pelatihan dan perbaikan tingkat. Keahlian para karyawan di dalam lini operasi merupakan ukuran dalam perspektif belajar dan berkembang (Kaplan dan Norton,2000;28).

### 2.2.5. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*

#### 1. Perspektif Keuangan

Didirikannya suatu perusahaan pada umumnya memiliki tujuan untuk mencari laba. Untuk mengukur perspektif keuangan dapat digunakan sebagai tolak ukur (Gaspersz,2003;43), yaitu:

- a. *Return On Investment*, menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan dan dinyatakan dalam bentuk prosentase.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- b. *Profit Margin Sales*, menunjukkan besarnya laba bersih untuk setiap rupiah dan dinyatakan dalam bentuk prosentase.

$$\text{Profit Margin Sales} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

#### 2. Perspektif Pelanggan

Sebagian besar perusahaan pada saat ini beorientasi pada pelanggan atau konsumen. Perusahaan memandang pelanggan adalah salah satu pihak yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Pelanggan cenderung melihat perusahaan dari lima sudut pandang, yaitu: waktu tunggu, kualitas kinerja,

pelayanan dan harga. Untuk mengukur perspektif pelanggan dapat digunakan tolak ukur (Kaplan dan Norton,2000;61), antara lain:

a. *Customer Retention*

*Customer Retention* memperlihatkan kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan secara terus menerus. Untuk dapat menghitung *customer retention* dari suatu periode ke periode berikutnya perusahaan dapat mengidentifikasi semua pelanggan yang ada dengan mempertahankan pelanggan merupakan salah satu cara untuk menjaga dan mengembangkan pangsa pasar perusahaan.

b. Pangsa Pasar

Tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk menentukan seberapa besar produk yang dipasarkan telah sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk dapat mengetahui seberapa besar pangsa pasar dari satu period eke periode berikutnya perusahaan dapat menghitung semua total penjualan perusahaan dengan membandingkan total penjualan produk atau jasa dari perusahaan pesaing.

3. Perspektif Internal Bisnis

Pengukuran bisnis internal berasal dari proses bisnis yang memiliki pengaruh terhadap kualitas produk, keterampilan pegawai, produktivitas, dan sebagainya. Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal dapat digunakan tolak ukur (Kaplan dan Norton,2000;84), antara lain:

a. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas ini bertujuan untuk mengetahui kesalahan-kesalahan atau cacat produk yang akan terjadi, kemudian diperbandingkan dengan tahun sebelumnya apakah telah terjadi kesalahan-kesalahan pada produk semakin meningkat atau menurun.

b. Inovasi Produk (Penelitian dan Pengembangan Produk)

Inovasi Produk ini bertujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif bagi produknya dengan perusahaan yang sejenis. Sehingga perusahaan wajib melaksanakan riset dan pengembangan secara terus menerus supaya produk yang dijual tidak kalah saing kualitasnya dengan perusahaan yang sejenis. Dan tolak ukur yang digunakan adalah rasio biaya pengembangan *research and development*.

4. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menghadapi persaingan pasar yang bersifat global, perusahaan perlu melaksanakan perbaikan yang berkelanjutan pada produk atau proses produksinya. Kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi, pengembangan dan proses belajar yang berhubungan langsung dengan nilai perusahaan. Untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tolak ukurnya, antara lain:

a. Tingkat Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas menurut Hansen dan Mowen (1994;792) "*Productivity measurement concern measuring productivity changes so that effect to improve productivity can be evaluated*", yang berarti

pengukuran produktivitas berkaitan dengan pengukuran perubahan produktivitas sehingga semua usaha untuk meningkatkan produktivitas dapat dievaluasi. Hansen dan Mowen (1994;792) membedakan jenis pengukuran produktivitas menjadi dua, yaitu:

#### 1. Pengukuran Produktivitas Parsial

Produktivitas dari salah satu masukan yang secara khusus diukur dengan menghitung rasio dari keluaran terhadap masukan tunggal. Jika masukan dan keluaran diukur dengan kuantitas maka ukuran ini disebut dengan pengukuran produktivitas operasional sedangkan jika diukur dalam nilai mata uang maka disebut dengan pengukuran produktivitas keuangan.

$$\text{Rasio Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

#### 2. Pengukuran Produktivitas Total

Pengukuran yang menggunakan semua jenis masukan secara bersama-sama atau jumlah total masukan.

$$\text{Rasio Produktivitas} = \frac{\text{Total Keluaran}}{\text{Total Masukan}}$$

(Mirza, 1997;18) Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh *agregat* dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para karyawan terhadap jumlah keseluruhan pekerja. Menurut Zabidi (2003;45) produktivitas karyawan diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan Perusahaan (penjualan)}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

b. *Training* Karyawan

Kapabilitas karyawan atau training sangat diperlukan untuk mengubah perilaku dan memotivasi karyawan untuk mendukung proses *improvement* dalam perusahaan. *Training* atau pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang bertujuan untuk pembelajaran (Tjiptono,1999;212 dalam Ernawati). Perusahaan perlu mengadakan *training* baik bagi karyawan baru yang membutuhkan *training* agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik sedangkan bagi karyawan lama *training* juga dibutuhkan untuk promosi atau *rolling* dari jabatannya sekarang.

$$\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Training}}{\text{Jumlah Total Karyawan}}$$

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah disusun, maka peneliti dapat merumuskan hipotesis yaitu:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sebelum dan setelah diterapkannya *Balance Scorecard* pada PT. Semen Gresik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

H<sub>1</sub>: Terdapat perbedaan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sebelum dan setelah diterapkannya *Balance Scorecard* pada PT. Semen Gresik dari perspektif keuangan.

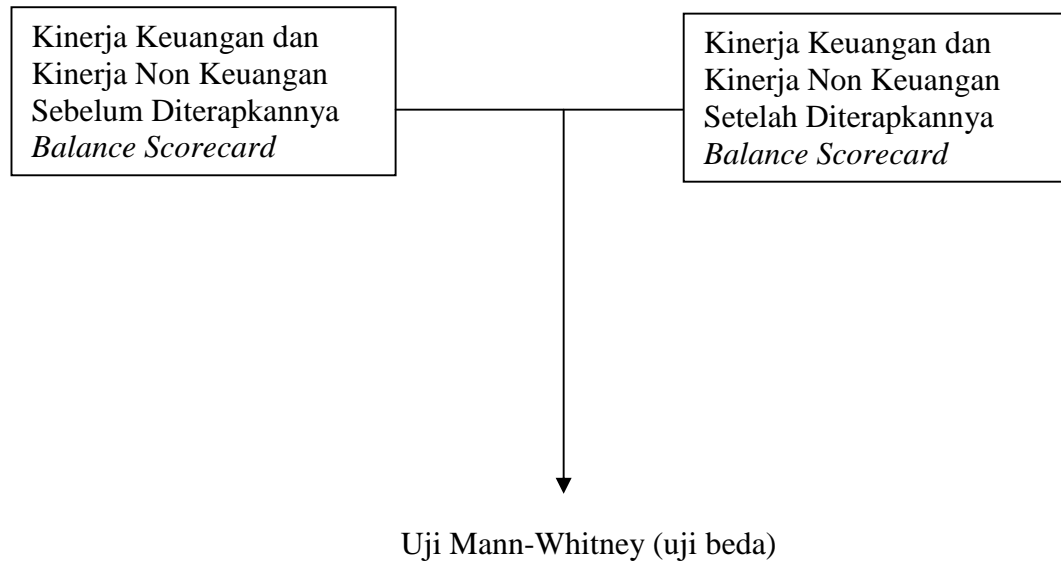
H<sub>2</sub>: Terdapat perbedaan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sebelum dan setelah diterapkannya *Balance Scorecard* pada PT. Semen Gresik dari perspektif pelanggan.

H<sub>3</sub>: Terdapat perbedaan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sebelum dan setelah diterapkannya *Balance Scorecard* pada PT. Semen Gresik dari perspektif bisnis internal.

H<sub>4</sub>: Terdapat perbedaan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sebelum dan setelah diterapkannya *Balance Scorecard* pada PT. Semen Gresik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2.4. Kerangka Berfikir

Gambar 2.4



Adapun mengenai kerangka berfikir dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bahwa kinerja keuangan dan kinerja non keuangan dapat dinilai dari analisis *Balance Scorecard*, yang mana nantinya *Balance Scorecard* dapat digunakan sebagai acuan peneliti dalam membandingkan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan tersebut terdapat peningkatan atau penurunan setelah menerapkan *Balance Scorecard*. Sedangkan tujuan akhir dari penelitian ini adalah sebagai evaluasi terhadap penerapan *Balance Scorecard* yang telah dilakukan.