

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Balanced Scorecard

2.1.1.1 Sejarah Konsep Balanced Scorecard

Bermula pada tahun 1990 ketika Nolan Norton Institute yang merupakan Badan penelitian KPMG, mensponsori sebuah studi selama satu tahun diberbagai perusahaan yang bertemakan “*Measuring Performance In the Organization on the Future*” didorong oleh keyakinan konsep (pendekatan) pengukuran kinerja yang pada umumnya sangat tergantung pada tolak ukur akuntansi keuangan akan menjadi suatu yang usang, penelitian tersebut dipimpin oleh CEO Nolan Norton sendiri, yaitu David Norton dan seorang konsultan akademis, Robert Kaplan. Dalam studi tersebut dikatakan bahwa kinerja (finansial) akan menghalangi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang, sehingga merekapun berupaya untuk mengembangkan sebuah model pengukuran kinerja yang baru.

Sebuah perusahaan yang menjadi objek penelitian yang menerapkan *corporate score* (kartu pencatatan kinerja perusahaan) yang tidak saja berisikan ukuran-ukuran finansial tetapi juga ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan dengan waktu penyerahan barang dan pelanggan, kualitas dan siklus waktu dari proses pabrikan, serta efektivitas pengembangan produk baru. Inti *corporate scorecard*

adalah suatu pendekatan yang dianggap paling menjanjikan dalam memenuhi kebutuhan perusahaan.

Diskusi-diskusi yang dilaksanakan menghasilkan pengembangan *scorecard* yang kemudian disebut *balanced scorecard*. Nama *balanced scorecard* sendiri menggambarkan “keseimbangan” antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang, antara kinerja internal dan eksternal, serta antara *lagging indicator* (ukuran pemacu) dan *leading indicator* (ukuran hasil). Hasil temuan tersebut dituangkan ke dalam sebuah artikel yang berjudul *Balanced Scorecard Measuring That Drive Performance* (Harvard Business review, Jan-Feb 1992).

Sebagian besar pimpinan perusahaan meminta para peneliti untuk membantu mereka dalam membangun *balanced scorecard* di perusahaan mereka. Upaya-upaya ini menghasilkan pengembangan lebih lanjut mengenai pentingnya menyelaraskan berbagai tolak ukur di dalam *balanced scorecard* dengan strategi perusahaan, karena fenomena yang terjadi banyak perusahaan berusaha memperbaiki kinerja proses bisnis yang ada dengan pendekatan biaya yang lebih rendah, meningkatkan kualitas, dan mempersingkat *response time*. Namun mereka tidak mengidentifikasi proses strategis yang sesungguhnya bagi perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Hal tersebut kemudian dituangkan ke dalam sebuah artikel yang berjudul *Putting The Balanced Scorecard to Work* (Harvard Business review, Sep-Okt 1993).

Selanjutnya dalam artikel ketiga *Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System* (Harvard Business review, Jan_feb 1996) dipaparkan bahwa *balanced scorecard* tidak saja digunakan untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merencanakan dan mengembangkan strategi. Dengan demikian, *balanced scorecard* telah berkembang dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Pada sebagian besar perusahaan, *balanced scorecard* kini digunakan sebagai kerangka kinerja utama organisasi untuk proses-proses manajerial yang penting, seperti penetapan tujuan kelompok dan individu, kompensasi, alokasi sumber daya, penganggaran dan perencanaan, serta umpan balik dan pembelajaran strategis.

Sebuah buku yang berjudul *The Balanced Scorecard: Transalting Strategy into Action* (Harvard Business Scool Press, 1996) secara lengkap dan komprehensif Kaplan dan Norton menjelaskan laporan hasil observasi mereka dengan harapan akan semakin banyak organisasi yang mengaplikasikan, memperkaya dan mengembangkan *balanced scorecard* dengan konsep yang ada saat ini.

2.1.1.2 Pengertian Balanced Scorecard

Berikut ini pengertian *Balanced Scorecard*, seperti yang dikemukakan oleh Amin Wijaya Tunggal dalam bukunya Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* (2001 : 2) *Balanced Scorecard* merupakan sistem penilaian kinerja dimana terdapat keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja

operasional yang terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi lebih komprehensif.

Balanced Scorecard tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran-ukuran keuangan diakui berguna dalam meningkatkan konsekuensi ekonomis dan tindakan yang diambil. Ukuran kinerja keuangan dapat menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi perbaikan *income* perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pasar dan ukuran kinerja perusahaan pada sasaran tersebut. Sementara dalam proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses internal yang penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan.

Sedangkan yang terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasikan infrastruktur yang harus dibenahi perusahaan untuk menciptakan perbaikan dan pengembangan pertumbuhan perusahaan.

2.1.2 Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa yang akan datang.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 22) *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut yang meliputi : “1. Perspektif keuangan, 2. Perspektif pelanggan, 3. Perspektif proses bisnis internal, 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.”

2.1.2.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan. Pengukuran perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran finansial tradisional.

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M, Wachowicz yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1997 : 128-133) menyatakan bahwa :

Pengukuran kinerja tradisional melakukan analisis keuangan dengan melibatkan penggunaan laporan keuangan, laporan-laporan keuangan tersebut berisikan beberapa hal. Pertama, neraca dan yang kedua laporan laba rugi. Sedangkan alat yang digunakan untuk menilai kondisi kinerja keuangan perusahaan adalah rasio keuangan, yaitu dengan menghubungkan dua data keuangan dengan jalan membagi satu data dengan yang lain.

Jenis-jenis rasio keuangan yang dapat digunakan menurut James C. Van Horne dan Jhon M, Wachowich, dalam bukunya *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan* yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1997 : 155-157) antara lain adalah : “1. Rasio Profitabilitas (Rasio Rentabilitas), 2. Rasio Likuiditas, 3. Rasio Solvabilitas (Rasio Pengungkit), 4. Rasio Aktivitas.”

2.1.2.1.1 Rasio Profitabilitas

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M. Wachowicz (1997 : 147) Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dengan mengoptimalkan aktiva yang dimilikinya . Semakin tinggi profitabilitas perusahaan, maka dapat dikatakan semakin efisien penggunaan modal dalam perusahaan tersebut yang menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan, dengan kata lain perusahaan tersebut cukup *profitable*, sehingga hal tersebut akan menarik minat para calon investor dan juga meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan harapan akan meningkatkan kesejahteraan perusahaan.

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M, Wachowicz, yang dialihbahasakan oleh Heru Sutojo (1997 :147) Rasio Profitabilitas terdiri dari: “1. *Gross Profit Margin*, 2. *Return On Investment*, 3. *Return On Equity*.” Berikut ini merupakan penjelasan dari rasio profitabilitas :

1. *Gross Profit Margin*

$$\frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}}$$

Rasio ini menunjukkan laba perusahaan relatif terhadap penjualan, ini merupakan ukuran efisiensi operasi perusahaan dan juga indikasi penetapan harga produk.

2. *Return On Investment*

Laba Operasi Setelah Pajak
<hr/> Total Aktiva

Rasio ini memperlihatkan efektivitas dalam keuntungan melalui aktiva yang tersedia.

3. *Return On Equity*

Laba Setelah Pajak
<hr/> Total Ekuitas

Rasio ini menunjukkan kemampuan mendapatkan laba yang tersedia untuk pemegang saham.

2.1.2.1.2 Rasio Likuiditas

Menurut James C. Van Horne M. Wachowicz (1997 : 135) rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Semakin tinggi rasio likuiditas, mencerminkan kredibilitas perusahaan dimata pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga dari rasio tersebut dapat diketahui sejauh mana manajemen dapat mengelola keuangan perusahaan.

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M, Wachowicz yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1997 : 135) Rasio Likuiditas terdiri dari : “1.

Current Ratio (Rasio Lancar), 2. *Quick Ratio* (Rasio Uji Cepat), 3. *Cash Ratio* (Rasio Kas).” Berikut ini merupakan penjelasan dari rasio likuiditas :

1. *Current Ratio* (Rasio Lancar)

$$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

Rasio ini mengukur kemampuan aktivitas menutupi kewajiban lancar.

2. *Quick Ratio* (Rasio Uji Cepat)

$$\frac{\text{Aktiva Lancar – Persediaan}}{\text{Kawajiban Lancar}}$$

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menutupi kewajiban lancar melalui aktiva lancar yang lebih likuid.

3. *Cash Ratio* (Rasio Kas)

$$\frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan kas menutupi kewajiban lancar.

2.1.2.1.3 Rasio Solvabilitas

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M. Wachowicz (1997 : 137) Solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk melunasi semua kewajibannya apabila perusahaan dilikuidasi, semakin kecil rasio solvabilitas mencerminkan

semakin banyak total aktiva yang dimiliki perusahaan untuk melunasi pembayaran semua kewajiban-kewajibannya, hal ini tentunya akan meningkatkan kepercayaan investor dan kreditor terhadap perusahaan.

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M. Wachowicz yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1997 : 137) Rasio Solvabilitas terdiri dari : “1. *Total Debt to Total Assets*, dan 2. *Total Debt to Total Equity*.” Berikut ini merupakan penjelasan dari rasio solvabilitas :

1. *Total Debt to Total Assets*

$$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

Rasio ini memperlihatkan kekayaan relatif perusahaan dengan menggunakan uang pinjam.

2. *Total Debt to Total Equity*

$$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas}}$$

Rasio ini mengindikasikan nilai kekayaan terhadap pendanaan hutang yang digunakan terhadap pendanaan ekuitas.

2.1.2.1.4 Rasio Aktivitas

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M. Wachowicz (1997 : 139) Rasio aktivitas adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan yang menggunakan

operasinya, atau dengan kata lain kemampuan perusahaan dalam menggunakan dana yang tersedia yang tercermin dalam perputaran modalnya.

Menurut James C. Van Horne dan Jhon M. Wachowicz yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1997 : 139) Rasio Aktivitas terdiri dari : “1. *Total Assets Turn Over* (Total Perputaran Aktiva), 2. *Receivable Turn Over*, 3. *Average Collection Period* (Periode Penagihan rata-rata).” Berikut ini merupakan penjelasan dari rasio aktivitas :

1. *Total Assets Turn Over* (Total Perputaran Aktiva)

$$\frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

Rasio ini mengukur efisiensi relatif dari total aktiva untuk meningkatkan penjualan.

2. *Receivable Turn Over*

$$\frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Piutang}}$$

Rasio ini mengukur berapa kali piutang telah dibayar selama setahun.

3. *Average Collection Period* (Periode Penagihan Rata-rata)

$$\frac{\text{Piutang} \times 365}{\text{Penjualan}}$$

Rasio ini menghitung rata-rata jumlah hari pembayaran piutang sebelum tertagih.

Tujuan keuangan yang berkaitan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas, dan penghematan biaya serta pemanfaatan aktiva menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan Balanced Scorecard membantu tercapainya tujuan keuangan ini.

Menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Pasla (2000 : 42) penggunaan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi stratejik perusahaan pada daur hidup bisnis yang tebagi dalam tiga tahapan daur hidup, yaitu: “1. Bertumbuh (*Growth*), 2. Bertahan (*Sustain*), 3. Menuai (*Harvest*).”

Berikut ini penjelasan dari tahapan-tahapan daur hidup tersebut diatas:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Tahap bertumbuh merupakan tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang terbaik. Dalam hal ini manajemen terkait dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan membina hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, yaitu situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik baik penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu

menghasilkan pengembangan modal yang cukup tinggi. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tujuan finansial dalam tahap ini bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi, dan marjin kotor.

3. Menuai (*Harvest*)

Sebagai unit bisnis yang mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, yaitu tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Pada tahap ini tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan utama tahapan ini adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan keuangan secara keseluruhan pada tahap ini adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Ketiga tahap perkembangan perusahaan tersebut, terdapat tiga tema *financial* yang mendorong suatu strategi bisnis seperti yang dikemukakan oleh Amin Widjadja Tunggal (2001 :41-42), yaitu:

- a) Pertumbuhan dan kombinasi pendapatan yang meliputi perluasan produk dengan nilai tambah yang lebih banyak dan penentuan harga kembali.
- b) Reduksi biaya atau pertumbuhan produktivitas yang berkaitan dengan usaha untuk menekan biaya langsung maupun tidak langsung.
- c) Utilitas aset atau strategi investasi, dimana tema ini berkenaan dengan usaha dalam menjamin reduksi modal kerja yang digunakan dalam bisnis dengan level tertentu, serta menaikkan tingkat penggunaan aktivitas tetap perusahaan.

Di dalam ketiga tema diatas tentang *financial* yang mendorong suatu strategi bisnis tersebut adalah merupakan alat bantu untuk perusahaan dalam mengambil suatu keputusan atau langkah dalam menjalankan suatu strategi bisnis jangka panjang.

2.1.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam mengukur kepuasan pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar dan segmen pelanggannya dimana perusahaan akan berkompetisi. Dengan begitu, perusahaan dapat memahami sifat-sifat pasar dan pelanggannya yang pada akhirnya akan memberikan informasi yang akurat dalam melakukan pengukuran, terutama informasi tentang kondisi-kondisi yang memerlukan perbaikan. Dalam perspektif pelanggan menurut Kaplan dan Norton (2000 : 59), terdapat dua kelompok pengukuran yaitu : “1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*) dan 2. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*).”

Berikut ini penjelasan dari dua kelompok ukuran perspektif pelanggan di atas:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan (*Customer Core Measurement*) yang terdiri dari:
 - Pangsa pasar (*market share*), pengukuran ini mencerminkan persentase bagian pasar tertentu yang dimiliki perusahaan. Pengukuran pangsa pasar

berdasarkan pada total pendapatan usaha pada periode tertentu, seperti jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- Retensi pelanggan (*customer retention*), menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan.
- Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menarik dan memenangkan pelanggan baru untuk menjalin hubungan bisnis.
- Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), komponen ini mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang berkaitan dengan kriteria kinerja.

2. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

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

Adapun atribut yang membentuk proposisi nilai adalah sebagai berikut:

- Atribut Produk/Jasa (*Product/Service Attributes*)

Atribut produk dan jasa meliputi fungsi, harga, dan kualitas dari produk dan jasa yang dipakai sebagai acuan oleh pelanggan yang memiliki preferensi yang berbeda-beda untuk mengukur keberhasilan dalam mengantar nilai sebuah produk dan jasa kepada pelanggan. Perusahaan

harus mengidentifikasi apa yang diinginkan oleh pelanggan berdasarkan fungsi, harga, dan kualitas.

- Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan berkaitan dengan waktu penyerahan dan bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan. Pelanggan sangat mengharapkan penyelesaian transaksi dengan cepat dan tepat waktu. Dalam era kompetisi global, waktu telah menjadi strategi yang paling ampuh dalam usaha mencapai *competitive advantage*. Dengan cara mengurangi konsumsi waktu dalam tiap aspek bisnis, maka akan dapat meningkatkan kualitas dan tetap mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan.

- Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Citra dan reputasi merefleksikan faktor-faktor tak berwujud yang dapat menarik pelanggan untuk terus menerus berhubungan dengan perusahaan. Beberapa cara untuk membangun citra dan reputasi adalah melalui promosi dan meningkatkan kualitas pengiriman produk, citra dan reputasi memungkinkan sebuah perusahaan secara proaktif memperkenalkan diri kepada pelanggan.

2.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui

seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil *financial* yang baik. Menurut Kaplan dan Norton dalam buku *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* yang dialih bahasakan oleh Pasla (2000 : 83) mengamati bahwa model rantai generik dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal. Adapun model tersebut terdiri dari atas tiga proses bisnis utama, yaitu: “1. Inovasi, 2. Operasi, dan 3. Layanan Purna Jual.”

Berikut ini adalah uraian dari proses bisnis utama di atas:

1. Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan menciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi terdiri dari dua komponen. Dalam komponen pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Sedangkan komponen yang kedua adalah membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok oleh perusahaan.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Proses ini merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri

dengan penyampaian produk atau jasa ke pelanggan. Proses ini menitik beratkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Pengukuran kinerja yang terkait dengan proses operasi adalah waktu, kualitas, dan biaya.

3. Layanan Purna Jual

Tahap ini merupakan tahap terakhir, yang mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu.

2.1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tujuan dari ketiga perspektif lainnya. *Balanced Scorecard* menekankan pada pentingnya investasi dimasa yang akan datang, bukan hanya pada ruang lingkup yang kecil, misalnya peralatan baru serta *research and development*, namun perusahaan juga harus menginvestasikan infrastrukturnya, karyawan, sistem, serta prosedur untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* yang dialih bahasakan oleh Pasla (2000:110) terdapat tiga prinsip dasar untuk pengembangan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan , yaitu: “1. Kapabilitas pekerja, 2. Kapabilitas sistem informasi, 3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.”

Berikut ini penjelasan dari ketiga prinsip dasar diatas:

1. Kapabilitas Pekerja (*Employee Capabilities*)

Kapabilitas pekerja dapat digolongkan ke dalam:

a. Kepuasan pekerja (*employee satisfaction*)

Pekerja yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan.

b. Retensi pekerja (*employee retention*)

Retensi pekerja biasanya diukur dengan menilai persentase pekerja yang memegang jabatan kunci (*percentage of key staff turnover*).

c. Produktivitas pekerja (*employee productivity*)

Produktivitas pekerja diukur dengan membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Agar para pekerja bekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal dan konsekuensi *financial* kebutuhan perusahaan. Ukuran ketersediaan sistem informasi dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya serta persentase para pekerja yang memiliki akses informasi *on-line* tentang pelanggan.

3. Motivasi, Pemberdayaan, Keserasian (Motivation, Empowerment, and Alignment)

Prinsip ini merupakan persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan yang terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

2.1.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan* (2001:18) adalah: “Memiliki karakteristik yang 1. komprehensif, 2. koheren, 3. seimbang, dan 4. terukur.”

— Berikut penjelasan dari karakteristik keunggulan *Balanced Scorecard*:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada perspektif lainnya: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang bersifat ganda dan berjangka panjang.
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran stratejik yang dihasilkan dalam perencanaan stratejik. Setiap sasaran stratejik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan kinerja keuangan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Kekoherenan sasaran stratejik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan stratejik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif guna menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang

Sasaran stratejik harus diarahkan pada keempat perspektif secara seimbang antara fokus ke internal dan ke luar perusahaan. *Customer* dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berfokus pada orang. Keuangan dan proses bisnis internal merupakan perspektif yang berfokus pada proses-proses untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer* dan proses untuk menghasilkan *financial return* bagi investor. Perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi ke dalam perusahaan, sedangkan perspektif keuangan dan *customer* berorientasi ke luar perusahaan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran stratejik di perspektif customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan sasaran stratejik yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard* sasaran

ketiga perspektif non keuangan tersebut ditemukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran stratejik tersebut dapat menjanjikan perwujudan berbagai sasaran stratejik non keuangan, sehingga keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Memicu Kebutuhan Perusahaan untuk Menggunakan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Menurut Mulyadi (2001:24) kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor, 1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen dan 2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak cocok dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Berikut penjelasan dari faktor-faktor kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*:

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:

- a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.
- b. Membangun secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- c. Menempuh langkah-langkah stratejik dalam membangun masa depan perusahaan.
 - d. Mengerahkan dan memusatkan kemampuan serta komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak cocok dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem manajemen yang tidak cocok dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan di atas memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a. Sistem manajemen yang digunakan hanya menggunakan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
 - b. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
 - c. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

2.1.5 Kriteria Pengguna Konsep *Balanced Scorecard*

Kriteria pengguna konsep *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada perusahaan menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Pasla(1996:19), adalah sebagai berikut:

1. Harus mendapat dukungan dan komitmen dari manajer puncak/manajer senior mengenai implementasi *Balanced Scorecard*.
2. Perusahaan tersebut harus memiliki visi, misi, dan strategi yang telah baku.

3. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan menengah ke atas dengan tingkat laba diatas 1 milyar.
4. Melakukan sosialisasi secara menyeluruh kepada seluruh karyawan sehingga karyawan akan memahami maksud dari pengguna konsep *Balanced Scorecard*.
5. Memiliki *key performace* indikator (KPI), karena dengan KPI maka visi, misi, dan strategi karyawan yang diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran operasional (sasaran strategis) akan lebih mudah untuk menilai berhasil atau tidaknya strategi tersebut dijalankan oleh perusahaan.
6. Telah menetapkan ukuran strategis (tolak ukur) dari 4 perspektif *Balanced Scorecard* secara konsisten dan saling mendukung.
7. Memiliki jaringan istem informasi yang terpadu dan mudah diakses oleh (*Local Area Network, Email*).
8. Melakukan percobaan pelaksanaan implementasi konsep *Balanced Scorecard* para perusahaan anak/kantor cabang sebagai perbandingan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria pengguna *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada perusahaan harus diterapkan guna menjadikan perusahaan yang maju dan berkualitas.

2.1.6 Pengukuran Kinerja

2.1.6.1 Pengertian pengukuran Kinerja

Anthony (1998:461) dalam bukunya yang berjudul *Management Control System* memberikan pandangan bahwa: “*A performance measurement system is a simply a mechanism of improving the like hood of the organizations successfully implementing a strategy.*”

Lebih jauh Anthony (1998:461) menyatakan bahwa, dalam menentukan sistem pengukuran kinerja, ditetapkan ukuran-ukuran terbaik yang mewakili strategi dan tujuan perusahaan. Pemilihan ukuran-ukuran dapat dilihat sebagai *critgical succes factors* untuk sekarang dan dimasa depan. Jika faktor-faktor ini

diperbaiki, maka perusahaan telah menetapkan strateginya. Kesuksesan suatu strategi tergantung pada strategi itu sendiri. Jadi, sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Dalam bukunya yang berjudul Akuntansi Manajemen Mulyadi (1993:419) memberikan konsep tentang pengukuran kinerja:

Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personalnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan tujuannya adalah untuk memotivasi personal dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian pengukuran kinerja di atas, dapat ditarik benang merah bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk menilai keberhasilan organisasi dalam pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja memberikan informasi yang dibutuhkan dalam manajemen untuk melakukan evaluasi ulang terhadap rencana, strategi, dan titik-titik dimana perusahaan harus mengambil inisiatif perubahan atau penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.6.2 Tolak Ukur Pengukuran Kinerja

Dalam Memaksimalkan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja harus mempunyai tolak ukur yang dapat dijadikan sebagai persyaratan agar dapat disebut sebagai pengukuran kinerja yang efektif. Horngren Sudem (1993:332) memberikan uraian pengukuran kinerja yang baik sebagai berikut:

Good Performance measure will :

1. Menghubungkan pada tujuan-tujuan organisasi (*Related to the goals of the organizations*).
2. Menyeimbangkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan (*Balance long-term and short-term concern*).
3. Merefleksikan penanganan pedoman kegiatan dan aktivitas (*Reflect the management of key action and activities*).
4. Dipengaruhi oleh aksi dari manajer dan karyawan (*Be affected by actions of managers and employees*).
5. Mudah dipahami oleh para karyawan (*Be readily understood by employees*).
6. Digunakan untuk menilai dan memberi penghargaan pada manajer dan karyawan (*Be used in evaluating and rewarding managers and employees*).
7. Menjadi objektivitas yang masuk akal dan mudah diukur (*Be reasonably objective and easily measured*).
8. Digunakan secara konsisten dan teratur (*Be used consistent and regularly*).

Dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik harus memperhatikan keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, serta untuk perbaikan yang berkesinambungan.

2.1.6.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja

Secara ideal, menurut Brandon dan Dortina (1997:737) dalam bukunya yang berjudul *Management Accounting* bahwa pengukuran kinerja yang baik harus mempunyai karakteristik, antara lain : “1. Kelayakan (*Appropriateness*), 2. Bebas dari kekeliruan pengukuran (*Freedom from measurement error*), 3. Tepat waktu (*Timeliness*), 4. Dapat dimengerti (*Understandability*), 5. Keefektifan biaya penilaian (*Cost effectiveness*).”

Berikut ini penjelasan dari karakteristik pengukuran kinerja tersebut di atas:

1. Kelayakan (*Appropriateness*)

Pengukuran harus menangkap arti dari variabel-variabel kunci yang saling berhubungan, dan juga unit yang bertanggung jawab untuk pengukuran harus dapat mempengaruhi hasilnya. Manajer dari departemen yang berbeda akan mengevaluasi variabel yang sama dengan cara pengukuran yang berbeda. Setiap pengukuran harus tepat untuk setiap level organisasi dimana pengukuran itu digunakan.

2. Bebas dari kekeliruan pengukuran (*Freedom from measurement error*)

Hal ini mengacu pada 2 jenis, yaitu: variasi random (*random variable*) dan kekeliruan bias (*bias error*). Variasi random merupakan perbandingan suatu nilai itu sendiri maupun hasil dari keterbatasan instrumen pengukuran, variasi random dapat diminimalisasi dengan mengukur variabel yang diteliti. Kekeliruan bias adalah perbedaan yang sistematis dimana cenderung untuk menutupi salah satu nilai yang benar, kekeliruan bias merupakan hasil dari instrumen pengukuran.

3. Tepat waktu (*Timeliness*)

Hasil pengukuran yang tepat waktu sangat dibutuhkan terutama untuk tujuan pengendalian dan pengambilan keputusan. Masing-masing level manajemen membutuhkan hasil pengukuran yang berbeda-beda. Misalnya manajemen bahwa mungkin membutuhkan hasil pengukuran setiap hari untuk kepentingan operasi mereka, namun tidak memungkinkan untuk manajemen tingkat menengah dan tingkat atas.

4. Dapat dimengerti (*Understandability*)

Pengukuran yang efektif adalah pengukuran yang mudah dimengerti. Oleh karena itu, lebih mudah untuk memahami dan menggunakan pengukuran kinerja langsung (*direct performance measures*) dari pada perpaduan penggunaan pengukuran kinerja tidak langsung (*system indirect measures*) yang terdiri dari beberapa aktivitas.

5. Keefektifan biaya penilaian (*Cost effectiveness*)

Biaya untuk mengimplementasikan pengukuran yang berupa penyediaan data pengukuran seharusnya tidak menjadi penghalang. Jika perlu, untuk mengurangi biaya perolehan data, pengukuran kinerja yang berbiaya tinggi dapat diganti dengan pengukuran kinerja lainnya.

2.1.6.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1993:38) dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* adalah:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal.
3. Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal.
4. Menyediakan umpan balik untuk personal.
5. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Sedangkan menurut Supriyono (1999:424) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*, manfaat penting pengukuran kinerja adalah:

1. Menelusuri kinerja untuk memenuhi harapan-harapan konsumen.
2. Menjamin keterkaitan konsumen internal dengan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi pemborosan.
4. Membuat tujuan strategi lebih kongkrit.
5. Membangun konsensus ke perilaku keselarasan tujuan.
6. Mengkaitkan akuntansi aktivitas dengan ukuran kinerja.
7. Memusatkan perhatian pada *driver* biaya.

Berdasarkan uraian tentang manfaat penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk melaksanakan sistem penghargaan yang adil untuk karyawan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mempunyai pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila kebutuhan orang tersebut terpenuhi berarti pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa kepuasan. Namun sebaliknya jika kebutuhan tidak terpenuhi dengan baik, maka orang tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins 1996:26). Menurut Locke (Luthans, 1995: 126), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti.

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational behaviour And Personnel Psychology* halaman 99 yang dikutip oleh Moch. As'ad (2004 : 105), ada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu: 1. *Discrepancy theory*, 2. *Equity theory*, 3. *Two factor theory*. Berikut ini penjelasan dari teori-teori kepuasan kerja tersebut diatas:

1. *Discrepancy theory*

Discrepancy theory yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke dalam Moch. As'ad (2004 : 105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “discrepancy”, tetapi merupakan discrepancy positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

2. *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Dalam equity theory, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau

tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini, elemen – elemen dari equity ada tiga yaitu : input, out comes, comparison person (Wexley dan Yulk, 1977) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 105). Yang dimaksud dengan input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/ karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan. Out comes adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/ karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, symbol, dan penghargaan. Comparison person adalah dengan membandingkan input, out comes terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. (Moch. As'ad 2004 : 105). Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh individual differences (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/ gaji yang diinginkan). Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (Locke,1969) yang dikutip oleh Moch. As'ad (2004 : 105).

3. *Two factor theory*

Menurut *two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak

merupakan suatu variable kontinyu. Herzberg dalam bukunya Moch. As'ad (2004:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfiers atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggungjawab. Dan yang kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau dissatisfiers yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/ pegawai.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar. Sedangkan menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 114) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: “1. Kesempatan untuk maju, 2. Keamanan kerja, 3. Gaji, 4. Manajemen kerja, 5. Kondisi kerja, 6. Pengawasan (supervisi), 7. Faktor intrinsik dari pekerjaan, 8. Komunikasi, 9. Aspek sosial, 10. Fasilitas”. Berikut ini penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut diatas:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
4. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyorotan, kantin, dan tempat parkir.
6. Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
8. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan

pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang meneliti tentang analisis *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan, melihat pada beberapa penelitian terdahulu untuk lebih jelas bisa melihat table 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Edwin Radithya (2011)	Evaluasi penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap efisiensi kinerja karyawan di divisi penjualan PT. AUTO 2000	Metode analisis deskriptif	<i>Balanced Scorecard</i> belum terkoordinir dengan baik, masing-masing bagian pengukuran terpisah antara satu dengan yang lainnya. Hal ini yang menyebabkan hasil pengukuran yang didapat kurang dapat menunjukkan hasil yang optimal.
2	Dewi Listiani (2011)	Pengaruh karakteristik <i>Balanced</i>	Penelitian ini merupakan	Perhatian manajer terhadap metode <i>Balanced</i>

		<i>Scorecard</i> dan komunikasi strategi terhadap kepuasan kerja manajer	pengujian hipotesis (hypothesis testing study)	<i>Scorecard</i> dengan perspektif non keuangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja manajer.
3	Rina Handayani (2005)	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif konsumen dalam <i>Balanced Scorecard</i>	Metode analisis deskriptif	Secara diskriptif masing-masing variabel tentang budaya organisasi, kepuasan, dan kinerja perusahaan menunjukkan datanya adalah homogen artinya bahwa jawaban responden terhadap angket / kuesioner yang disebarakan tidak jauh berbeda hampir mengelompok.

2.4 Kerangka Pemikiran

Balanced Scorecard merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja kontemporer yang lahir dari situasi penelitian yang dicetuskan oleh David Norton dan Robert Kaplan. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan kinerja yang diukur dari aspek keuangan dan non keuangan. Lebih dari itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya sebatas penggabungan dari unsur kinerja keuangan dan non keuangan, tetapi lebih pada upaya untuk meningkatkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam melaksanakan sistem pengukuran kinerja.

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Hansen dan Mowen sebagai pakar akuntansi manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Amin Wijaya

Tunggal dalam bukunya *Penngukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard* (2001:2) :

Balanced Scorecard (strategic-based responsibility accounting system) is a responsibility accounting system objectives and measures for four different perspective : the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective.

Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atasan-bawahan berdasarkan strategi dan misi dari suatu unit usaha. *Balanced Scorecard* menciptakan suatu kerangka kerja organisasi pada perusahaan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan lebih dari satu perspektif, antara lain : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolak ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolak ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan evaluasi memberikan kontribusi pada perbaikan laba.

Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan, hal ini merupakan konsekuensi dari perkembangan dunia usaha yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk memahami kebutuhan pelanggannya. Jadi, perspektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen dimana perusahaan akan bersaing.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi keseluruhan proses baru, antara lain proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual sehingga dapat mempertemukan tujuan keuangan perusahaan dan kebutuhan keuangan pelanggan dan konsumen.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian ketiga perspektif sebelumnya. Tolak ukur ini dibagi kedalam tiga kelompok prinsip dasar dalam pengembangannya, yaitu : kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam organisasi.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya; selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins 1996:26). Menurut Locke (Luthans, 1995: 126), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti.

Melalui komunikasi strategi, *balanced scorecard* diharapkan dapat memberikan dampak kepuasan kerja dalam dua cara. Pertama, komunikasi ini harus membantu para manajer memahami perilaku yang diinginkan oleh perusahaan. Memiliki informasi peran meningkatkan pemahaman peran kerja individu (Viator, 2001). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa klarifikasi harapan kerja melalui informasi peran mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang

lebih tinggi (Ameen et al, 1995 dalam Burney dan Swanson, 2010). Mengingat temuan ini sebelumnya, penyediaan umpan balik *Balanced Scorecard* akan diharapkan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis dapat menggambarkan kerangka pemikiran dengan menggunakan bagan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran

