

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada Dealer Honda di Surakarta)**

Skripsi



Oleh:

Syavira Imaniar Sihab

NIM. 20229340

**PROGRAM STUDI 1 AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SURAKARTA
2022**

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Syavira Imaniar Sihab
NIM : 20229340
Program Studi : Akuntansi
Judul : **PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN
BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN (Studi Pada Dealer Honda di Surakarta)**

Disetujui dan disahkan:

Hari : Kamis

Tanggal : 8 September 2022

Pembimbing I,



Dr. Rosita, SE., MM., AK., CA
NIDN. 0020067501

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Astuning Saharsini, SE., M.Acc
NIDN. 0606129102

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Syavira Imaniar Sihab
NIM : 20229340
Program Studi : Akuntansi
Judul : **PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN
BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN (Studi Pada Dealer Honda di Surakarta)**

Skrripsi ini telah diuji dan dipertahankan dihadapan tim penguji skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta (STIE SURAKARTA) dan diterima untuk memenuhi persyaratan gelar Sarjana Akuntansi.

Pada Hari : Kamis
Tanggal : 8 September 2022

Tim Penguji

Ketua : Dr. Pardi, S.E., M.M., M.H.

Anggota : Dr. Rosita, S.E., M.M., Ak., CA.

Tanda tangan


.....

.....

Mengetahui,

Ketua STIE Surakarta



Dr. Pardi, S.E., M.M., M.H.
NIDN. 0620026601

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul:

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Pada Dealer Honda di Surakarta)

tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi lain dan tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Apabila di kemudian hari saya terbukti melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh perguruan tinggi batal saya terima.

Sukoharjo, 23 Juni 2022

Yang Memberi Pernyataan



Syavira Imaniar Sihab

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Pendidikan tinggi & kaya pengalaman, keduanya baik. Bukan untuk saling menjatuhkan atau mengunggulkan diri sendiri. Justru perpaduan keduanya diperlukan untuk menggenapi kesuksesan.

[Andrie Wongso]

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Bapak ibu saya, terutama adalah ibu saya orang tua tunggal yang selama ini berjuang sendirian agar saya bisa kuliah. Ibu yang menjadi alasan utama atas tercapainya perjuangan saya ini. Terimakasih atas dukungan dalam bentuk doa, nasihat, dan materi. Terimakasih atas kasih sayang, bimbingan, dan pengorbanan yang ibu berikan selama ini.
2. Keluarga yang selama ini selalu memberikan nasihat dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Sahabat saya dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberi semangat.
4. Almamater STIE Surakarta.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkah dan rahmat-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Pada Dealer Honda di Surakarta)”**. Penyusunan skripsi ini dibuat sebagai satu syarat menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini melalui proses yang panjang mulai dari bangku kuliah, penelitian hingga penyusunan sampai selesainya skripsi seperti sekarang ini. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan karena banyak pihak yang turut serta membantu, membimbing, menyemangati, memberi petunjuk, saran dan motivasi. Oleh karena itu penulis haturkan terima kasih sedalam-dalamnya, terutama kepada yang terhormat:

1. Dr. Pardi, S.E, M.M, M.H selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta yang memberikan ijin dalam menyusun skripsi.
2. Astuning Saharsini, SE., M.Acc selaku Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta yang telah memberikan banyak masukan kepada penulis.
3. Dr. Rosita, SE., MM., AK., CA selaku pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan dan masukan untuk penyempurnaan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen beserta seluruh staff dan karyawan yang bertugas di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta.
5. Karyawan dan pelanggan Dealer Honda di Surakarta yang telah membantu dalam melakukan pengumpulan data kuesioner.
6. Keluarga saya yang telah mendukung dan memberikan motivasi saya agar segera menyelesaikan skripsi.

7. Teman-teman seperjuangan selama di bangku kuliah atas segala canda dan tawa, suka dan duka, ikut hadir mengiringi perjalanan selama perkuliahan.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah berkenan memberikan bantuan dengan ikhlas kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Kesempurnaan hanya milik Allah, tidak ada manusia yang luput dari khilaf dan salah termasuk penulis sendiri. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun akan berguna pada penulisan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamua'alaikum Wr.Wb

Surakarta, 23 Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Kajian Pustaka.....	7
1. <i>Grand Theory</i>	7
2. Kinerja	9
3. <i>Balanced Scorecard</i>	14
4. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
B. Penelitian Terdahulu	27
C. Kerangka Pemikiran	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	30
A. Definisi Operasional Variabel	30
B. Lokasi Penelitian	32
C. Metode Pengumpulan Data	32

D. Jenis dan Sumber Data	33
E. Metode Analisis Kualitatif	33
F. Analisis Kuantitatif	34
G. Populasi dan Sampel	34
H. Metode Analisis Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	37
A. Hasil Penelitian	37
1. Uji Instrumen Penelitian	37
2. Uji Asumsi Klasik.....	39
3. Uji Hipotesis	41
B. Pembahasan	44
1. Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta.....	44
2. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta.....	46
3. Pengaruh Perspektif Bisnis Internal terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta.....	48
4. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta.....	49
5. Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis dan Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta.....	50
BAB V PENUTUP	52
A. Simpulan.....	52
B. Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA	54
LAMPIRAN.....	57

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Net Profit Margin Dealer Honda di Surakarta dari Tahun 2009-2011 (Dalam Rupiah)	4
Tabel 1.2	<i>Sales Growth</i> Dealer Honda di Surakarta dari Tahun 2009-2011 (Dalam Rupiah)	4
Tabel 2.1	Perbedaan Pendekatan Tradisional dan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	24
Tabel 3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	30
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas	37
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	39
Tabel 4.3	Hasil Uji Autokorelasi	39
Tabel 4.4	Hasil Uji Multikolinieritas	40
Tabel 4.5	Hasil Uji Heteroskedastisitas	41
Tabel 4.6	Hasil Uji F	41
Tabel 4.7	Hasil Uji Koefisien Regresi dan Uji t	42
Tabel 4.8	Hasil Uji Koefisien Determinasi	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Core Measurement Group</i>	23
Gambar 2.2	Generic Value Model - Perspektif Proses Bisnis Internal	26
Gambar 2.3	Bagan Kerangka Pemikiran	29
Gambar 4.1	Grafik Hasil Uji Normalitas	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	57
Lampiran 2	Data Uji Instrumen	61
Lampiran 3	Hasil Uji Instrumen	64
Lampiran 4	Data Penelitian.....	73
Lampiran 5	Hasil Olah Data Penelitian	88

ABSTRAK

SYAVIRA IMANIAR SIHAB, 20229340, 93 HALAMAN, PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Pada Dealer Honda di Surakarta), 2022.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis besar pengaruh: 1) perspektif keuangan terhadap kinerja perusahaan, 2) perspektif pelanggan terhadap kinerja perusahaan, 3) perspektif bisnis internal terhadap kinerja perusahaan, 4) pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan, dan 5) perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis dan internal pembelajaran dan pertumbuhan pada kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan Dealer Honda, Surakarta dengan sampel sebanyak 120 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Perspektif Keuangan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,202 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.102. dan signifikansi sebesar 0.038; 2) Perspektif Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0.351 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.919 dan signifikansi sebesar 0.004; 3) Perspektif Bisnis Internal berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0.216 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.189 dan signifikansi sebesar 0,031; 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,452 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.061 dan signifikansi sebesar 0,000; 5) Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai F_{hitung} sebesar 62,356 dan nilai signifikansi 0,000.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan baik secara parsial maupun simultan.

Kata Kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

SYAVIRA IMANIAR SIHAB, 20229340, 93 PAGES, THE INFLUENCE OF THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD FACTORS ON COMPANY PERFORMANCE (Study at Honda Dealers in Surakarta), 2022.

This study aims to determine and analyze the influence of: 1) financial perspective on company performance, 2) customer perspective on company performance, 3) internal business perspective on company performance, 4) learning and growth on company performance, and 5) financial perspective, customer perspective, business perspective and internal learning and growth on company performance Honda Dealer, Surakarta.

This research is quantitative research. The population of this study were all employees and customers of Honda Dealer, Surakarta with a sample of 120 respondents. Data collection techniques using a questionnaire. The analysis technique used is multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate: 1) Financial Perspective has an effect on Company Performance of 0.202 with a tcount of 2.102. and a significance of 0.038; 2) Customer Perspective has an effect on Company Performance of 0.351 with a tcount of 2,919 and a significance of 0.004; 3) The Internal Business Perspective has an effect on the Company's performance of 0.216 with a tcount of 2.189 and a significance of 0.031; 4) Learning and Growth Perspective has an effect on Company Performance of 0.452 with a tcount of 4.061 and a significance of 0.000; 5) Financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective affect the company's performance with an Fcount of 62,356 and a significance value of 0.000.

The conclusion of this research is the financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective affect the company's performance either partially or simultaneously.

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Growth Perspective, Company Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya (Mulyadi, 2007).

Strategi manajemen yang tepat dan sesuai, sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu memperoleh laba. Meningkatnya laba dan kualitas produk dan jasa serta pelayanan perusahaan juga tidak lepas dari pengaruh kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengatur serta mengembangkan sumber daya yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan, masih banyak menitikberatkan pada sisi keuangan saja (secara tradisional atau konvensional). Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran *non-finansial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan ditemukannya konsep "*Balance Scorecard*" ini, maka perkembangan akuntansi terasa semakin cepat belakangan ini. Laporan akuntansi yang menggunakan BSC dalam mengukur kinerja perusahaan memakai empat dimensi yang berbeda yang salah satunya dimensi keuangan dan yang tiga lainnya non-keuangan.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah

kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan (Kaplan & Norton, 2011)

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa konsep *BalanceScorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan (Kaplan & Norton, 2011).

Konsep BSC ini tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performan sebelumnya, *Balanced Scorecard* memperkenalkan driver tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kekuatan sebenarnya *Balanced Scorecard* terjadi saat mentransform sistem pengukuran menjadi sistem manajemen. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk (Mulyadi, 2007):

1. Mengklasifikasi dan mendapatkan consensus (persetujuan) mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan.
3. Menjelaskan tujuan tiap departemen dan individu terhadap strategi.
4. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis.
6. Melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis.
7. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

Dealer Honda, Surakarta merupakan perusahaan distributor motor Honda, perusahaan ini dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja, namun dalam tahun terakhir kinerja perusahaan mengalami sedikit penurunan dan pelanggan yang berkurang untuk membeli sepeda motor pada Dealer Honda, Surakarta.

Untuk mengetahui perkembangan profitabilitas dan pertumbuhan penjualan pada Dealer Honda, Surakarta dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Net Profit Margin Dealer Honda di Surakarta dari Tahun 2009-2011 (Dalam Rupiah)

Tahun	Laba bersih	Penjualan	NPM
2009	(186.900.791)	11.516.716.688	(1.62%)
2010	2.806.469.581	26.151.707.605	10.73%
2011	1.873.670.431	21.257.001.629	8.81%

Sumber: Dealer Honda, Surakarta (diolah)

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kondisi *Net Profit Margin* pada Dealer Honda, Surakarta dari tahun 2009-2011 mengalami fluktuasi atau tidak stabil. Dimana pada tahun 2009 *Net Profit Margin* pada Dealer Honda, Surakarta mengalami kerugian sebesar (1.62%) dan menalami peningkatan pada tahun 2010 sebesar 12.35%. *Net Profit Margin* perusahaan kemudian mengalami penurunan pada tahun 2011 sebesar 1.92%.

Jika dilihat dari pertumbuhan penjualan Dealer Honda, Surakarta, untuk pertumbuhan penjualan pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 1.27%. Pada tahun 2011 pertumbuhan penjualan mengalami penurunan sebesar 1.08%. Artinya pada tahun 2010 perusahaan mengalami peningkatan penjualan yang signifikan, hal ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang membeli motor merek yamaha sebagai produk yang dibutuhkan.

Tahun 2011 pertumbuhan penjualan mengalami penurunan disebabkan pelanggan yang mulai melirik produk merek lain dan persaingan harga pun ikut dalam keinginan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, bisa dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 *Sales Growth* Dealer Honda di Surakarta dari Tahun 2009-2011 (Dalam Rupiah)

TAHUN	PENJUALAN BERSIH	% PENAMBAHAN
2009	11.516.716.688	-
2010	26.151.707.605	1.27%
2011	21.257.001.629	0.19%

Sumber: Dealer Honda, Surakarta (diolah)

Saat ini Dealer Honda, Surakarta masih mengukur kinerja perusahaannya secara tradisional yaitu menitikberatkan pada sisi analisis

laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu, untuk dapat menentukan kinerja perusahaan, Dealer Honda, Surakarta dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari uraian diatas. Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: **“Pengaruh Faktor-Faktor Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Dealer Honda di Surakarta)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini untuk mengukur penilaian *Balanced Scorecard* pada kinerja perusahaan. Adapun permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh Perspektif Keuangan terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta?
2. Seberapa besar pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta?
3. Seberapa besar pengaruh Perspektif Bisnis Internal terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta?
4. Seberapa besar pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta?
5. Seberapa besar pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis dan Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan pada kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis besar pengaruh Perspektif Keuangan terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta.
2. Mengetahui dan menganalisis besar pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta.

3. Mengetahui dan menganalisis besar pengaruh Perspektif Bisnis Internal terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta.
4. Mengetahui dan menganalisis besar pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta.
5. Mengetahui dan menganalisis besar pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis dan Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan pada kinerja perusahaan Dealer Honda, Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory*

Dalam penelitian biasanya terdapat beberapa teori yang menjadi dasar penelitian dilakukan, yaitu *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Dalam penelitian ini, yang menjadi *grand theory* adalah teori agensi, sedangkan *middle theory* adalah kinerja perusahaan dan *balanced scorecard*, serta *applied theory* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pengembangan.

Pada suatu perusahaan atau organisasi berorientasi laba terdapat agen dan prinsipal yang berkepentingan untuk mengambil keuntungan yang maksimal bagi utilitasnya masing-masing. Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa dalam suatu hubungan keagenan terdapat suatu kontrak antara prinsipal dan agen untuk melakukan beberapa pelayanan yang melibatkan delegasi kewenangan pengambilan keputusan pada agen. Hal ini dikaji dalam teori agensi yang sering digunakan untuk penelitian mengenai akuntansi keperilakuan. Adapun terdapat multitafsir mengenai pihak yang berlaku sebagai prinsipal dan agen (Ramadhanti, 2012). Menurut Eisenhardt (1989) teori agensi merupakan teori yang fokus untuk menyelesaikan konflik antara prinsipal dan agen serta masalah biaya tinggi bagi prinsipal untuk mengetahui agen akan berperilaku sesuai dengan keinginan prinsipal.

Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa ketika agen dan prinsipal masing-masing saling memaksimalkan utilitasnya maka akan muncul indikasi bahwa agen tidak akan selalu berbuat sesuai dengan keinginan prinsipal. Oleh karena itu untuk membatasi divergensi dari kepentingannya tersebut, terdapat tantangan yang dihadapi oleh manajer adalah bagaimana memperoleh bisnis yang menguntungkan dan tepat

sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Manajer diharapkan mampu mengambil keputusan yang tepat agar pendanaan dan sumber daya besar dapat tepat sasaran serta memperoleh pengembalian sesuai target yang diharapkan.

Untuk mengetahui bahwa bisnis tersebut menguntungkan atau tidak, diperlukan waktu relatif panjang untuk mengevaluasinya karena keuntungan secara finansial bisa jadi diperoleh dalam waktu beberapa tahun setelah bisnis selesai didirikan dan mulai berjalan. Oleh karena itu, bisnis dapat dikatakan berhasil jika dalam pendirian berjalan tepat sesuai dengan anggaran dan waktu serta pada saat dijalankan menghasilkan pengembalian sesuai dengan target.

Beberapa alat analisis pemilihan bisnis yang sering dipelajari dalam literatur akuntansi manajemen atau manajemen keuangan, salah satunya oleh Keown, Scott, Martin, & Petty (1999) yaitu metode *payback period*, *accounting rate return*, *net present value*, dan *internal rate return* merupakan teknik-teknik dengan fokus ukuran finansial yang berkaitan dengan profitabilitas proyek. Atastina (2010) menjelaskan bahwa terdapat beberapa metode untuk memilih proyek selain analisis finansial, antara lain dengan implementasi *balanced scorecard* karena pada dasarnya suatu bisnis dipilih oleh perusahaan adalah bisnis yang dapat mendukung strategi perusahaan untuk mewujudkan tujuan jangka panjang. Atastina (2010) menjelaskan bahwa dalam proses inisiasi (yang dilakukan pada tahap awal yang didalamnya termasuk proses pemilihan bisnis) dilakukan pemilihan bisnis dalam rangka mendukung rencana strategis, yaitu rencana terkait tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengangkat kembali isu faktor-faktor penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan yang diharapkan dapat menjadi alat tambahan yang dapat mendukung alat analisis pengukuran kinerja perusahaan.

Balanced scorecard (BSC) merupakan suatu alat pengukuran kinerja dan penerjemah strategi yang diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan & Norton (2011). Beberapa literatur dari Kaplan dan Norton

(1992, 1996a, 1996b) menunjukkan bahwa BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang dapat menerjemahkan strategi dan tujuan perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja. Hal ini serupa seperti dikemukakan oleh Hansen & Mowen (2006) bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang mendefinisikan suatu akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Pada *balanced scorecard* terdapat ukuran-ukuran kinerja yang tidak hanya fokus pada *financial measures* namun juga *non-financial measures*, yaitu ukuran pelanggan, ukuran bisnis internal, serta ukuran pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu, *balanced scorecard* bisa menjadi suatu alat yang membantu dalam pengukuran kinerja keuangan dan mendukung strategi perusahaan.

2. Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2007).

Selanjutnya Handoko (2014) menyatakan bahwa kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasikerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaankerja mereka.

Menurut Sedarmayanti (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah

ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja.

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah: penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Larry D. Stout (dalam Hartati et al., 2022) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanya didasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, sebab ukuran keuangan dapat dengan mudah diperoleh berupa nilai kuantitatif yang berasal dari laporan keuangan. Sementara kinerja-kinerja non keuangan diabaikan karena dianggap sulit diukur dan memiliki kelemahan yang cukup mengganggu yaitu ketidakmampuannya mengukur aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual sumber daya manusia (Rahman, 2001).

Namun dalam pengukuran kinerja menggunakan aspek keuangan tetap digunakan karena kinerja keuangan suatu perusahaan

sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

b. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony & Hermanson (2001), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

1) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Mardiasmo, 2018):

- 1) Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
- 2) Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional.

Sehingga sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut (Mardiasmo, 2018):

- 1) Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi.

- 2) Sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekinerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Mulyadi (2007), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

d. Karakteristik Pengukuran Kinerja

Menurut Silalahi (2021) dalam suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, perusahaan harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*;
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

3. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Sebenarnya pada tahun 1960-an, Perancis telah mengembangkan suatu konsep yang sama dengan *balance scorecard* yang dinamai “*Tableau de Bord*” atau “*Dashboard*”. Di Eropa khususnya di Perancis, manager telah menggunakan pendekatan pengukuran kinerja, *tableau de Bord*, yang sangat mirip dengan *Balanced Scorecard*. *Tableau de Bord* mengidentifikasi pemicu keberhasilan perusahaan dalam 4 bidang: *logistic*, pemanufacturan, personalia dan administrasi. Namun karena kurangnya mempublikasikan kepada semua aspek mengenai “*Tableau de Bord*” ini, sehingga konsep ini kurang dikenal (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).

Pada tahun 1992 konsep *Balanced Scorecard* yang hampir sama dengan konsep “*Tableau de Bord*” pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Review Edisi Januari - Februari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi

yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan.

Balanced Scorecard hampir sama dengan *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktivitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak ukur kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manager memfokuskan terlalu banyak kepada tolak ukur keuangan seperti laba dan varian biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolak kerja kinerja non keuangan. Tolak ukur demikian dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah, dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai di masa depan dalam era informasi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran yang dapat menilai faktor-faktor non keuangan yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran finansial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek, dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi atau individu.

Menurut Pardanawati, Rukmini, & Fatyasin (2020) pengertian *balanced Scorecard* adalah: “Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang”.

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indication)*.

Menurut Adindo (2021) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performan bisnis.

Menurut Umar (2009) megemukakan definisi *Balanced Scorecard* adalah penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

Menurut Mulyadi (2007) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan & Norton (2011) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growthperspective*), perspektif

proses internal/ bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testable strategy* dan memberikan *feedback* bagi para manajer.

b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan & Norton (2011) adalah sebagai berikut :

- 1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- 3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

c. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah

mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

Kaplan & Norton (2011) menyatakan pentingnya penciptaan suatu *Scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut:

- 1) *Scorecard* menggambarkan visi organisasi dari masa depan untuk seluruh organisasi. *Scorecard* menciptakan pemahaman bersama.
- 2) *Scorecard* menciptakan sebuah model *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua karyawan untuk melihat bagaimana mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Tanpa hubungan tersebut, individu dan departemen dapat mengoptimalkan kinerja local mereka tetapi tidak berkontribusi dalam mencapai tujuan strategi.
- 3) *Scorecard* memfokuskan upaya perubahan. Jika tujuannya tepat langkah-langkahnya di identifikasikan, keberhasilan implementasi kemungkinan akan terjadi. Jika tidak, investasinya dan inisiatif tersebut akan sia-sia.

Selanjutnya Kaplan & Norton (2011) juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu: *cause-and-effect relationships*, *performance drivers* dan *linkage to financial*.

- 1) Hubungan sebab dan akibat (*Cause-and-effect relationships*)

Prinsip ini sangat penting bagi *Balanced Scorecard* karena prinsip inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini, *Balanced Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Menurut Kaplan & Norton (2011), sebuah strategi adalah seperangkat

hipotesis dalam model hubungan *cause and effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if- then*.

Pengembangan *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan *cause dan effect*. Melalui model hubungan *cause and effect* ini pula, suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritisi bersama, baik sebelum, selama, dan sesudah dieksekusi. Pengujian terhadap sekumpulan *scorecard* dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan hubungan kausalitas dapat diuji secara rinci.

2) *Performance Drivers*

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBU.

Outcomes (lagging indicators) mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti *profitability*, *marketshare*, *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *employee skills*. Sedangkan *performance drivers (leading indicators)* mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari outcome measures. Pemahaman mengenai pertumbuhan segmen pasar (*outcome measures*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya.

3) Keterkaitan dengan Keuangan (*Linkage to Financials*)

Adanya kritik terhadap pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan tidak lantas menghasilkan rekomendasi untuk membuang tolak ukur keuangan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap

sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

Hal ini seperti dikatakan Kaplan & Norton (2011): “*Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives.*” (“Pada akhirnya, jalur kausal dari semua tindakan pada scorecard harus dikaitkan dengan tujuan keuangan.”) Dengan demikian, tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

Sebagai ilustrasi sederhana adalah dalam suatu pertandingan sepakbola, kedua tim yang bertanding bebas mengembangkan strategi dan taktik permainan yang terbaik. Namun, pemenang pertandingan bukanlah mereka yang telah mengembangkan permainan dengan cantik. Apapun strategi yang digunakan, pemenang pertandingan adalah mereka yang lebih banyak mencetak gol. Mencetak gol seumpama outcome measures. Sedangkan strategi permainan itulah yang dikenal dalam *Balanced Scorecard* sebagai *Performance Driver*.

4. **Perspektif *Balanced Scorecard***

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *Balanced Scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard* dijelaskan oleh Yuwono, Sukarno, & Ichsan (2007) sebagai berikut.

a. **Perspektif Keuangan**

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan *indicator historis-agregatif* yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan

akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2011) yaitu:

1) Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan

mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya *Return Of Asset*, *Return Of Equity*, dan *Economic Value Added*.

3) Tahap Panen (*harvest*)

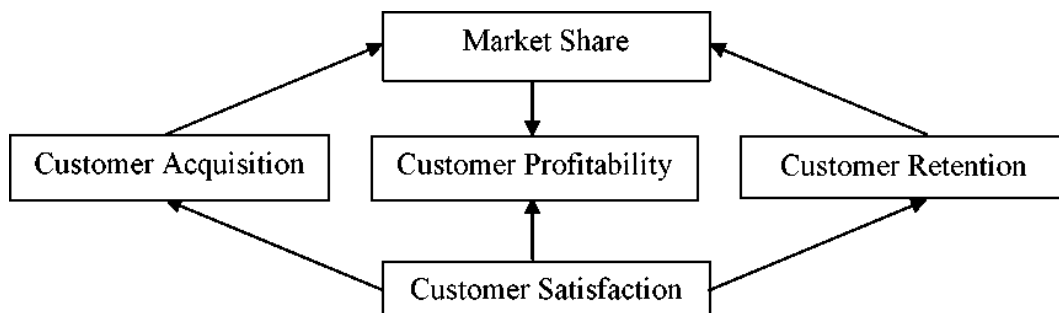
Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran ginerik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2011):

- 1) Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
 - a) *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b) *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.

- c) *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
- d) *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
- e) *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.



Sumber: Kaplan & Norton (2011)

Gambar 2.1 Core Measurement Group

- 2) Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
 - a) *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
 - b) *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
 - c) *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah:

Tabel 2.1 Perbedaan Pendekatan Tradisional dan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Pendekatan Tradisional	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>
1	Berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang.	Melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2	Sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa.	Proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Sumber: Kaplan & Norton (2011)

Menurut Kaplan & Norton (2011), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

1) Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan

pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2) Operasi (*Operations*)

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

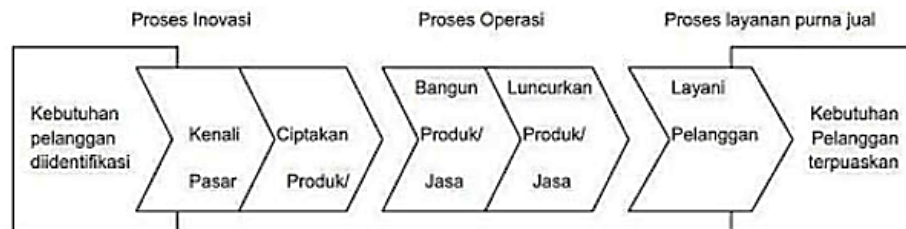
Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

3) Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Jadi, pada proses ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan

pemrosesan pembayaran. Berikut adalah gambar perspektif proses bisnis internal:



Gambar 2.2 Generic Value Model - Perspektif Proses Bisnis Internal

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan (Kaplan & Norton, 2011), yaitu :

1) Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3) Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Rusdiyanto (2010) dengan judul “Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang”. Hasil pengukuran yang telah dilakukan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *Balanced*

Scorecard merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

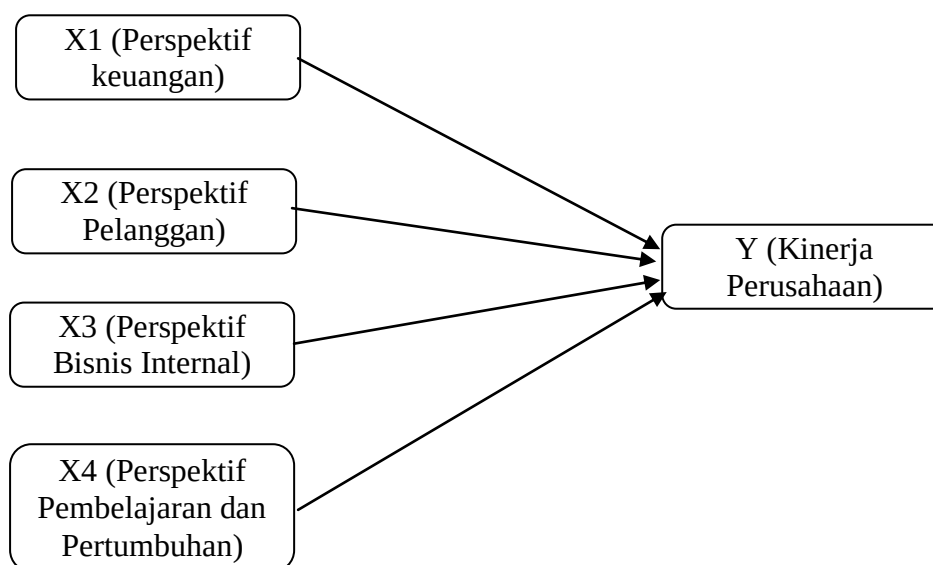
Penelitian dari Wahyuni (2011) berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

Penelitian Suhendra (2004) yang diterbitkan dalam Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan. Volume 8, Nomor 2. Penelitian ini mengambil judul Evaluasi Atas Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X. Hasil dari penelitian ini adalah Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan mulai dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Kinerja perusahaan meliputi aspek yang sangat luas. *Balanced Scorecard* menjawab tantangan itu. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan paling tidak harus dilihat dalam empat aspek kinerja, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan

pertumbuhan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan mampu mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang bersumber dari visi dan misi perusahaan. Sehingga perusahaan mampu memberikan fokus pada strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa beberapa ukuran yang digunakan oleh PT X belum mencerminkan strategi secara utuh. Di samping itu, beberapa faktor yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* tidak ditemui.

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan deskripsi penelitian di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah:



Gambar 2.3 Bagan Kerangka Pemikiran

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat ditarik simpulan berikut:

1. Perspektif Keuangan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta. Artinya Dealer Honda, Surakarta sudah menerapkan evaluasi kinerja baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan, dan terlihat nampak adanya keseimbangan terhadap nilai perusahaan sesungguhnya.
2. Perspektif Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta. Artinya manajemen Dealer Honda, Surakarta sudah menerapkan sasaran-sasaran strategi yang benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Bisnis Internal berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta. Artinya Dealer Honda, Surakarta sudah melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Dealer Honda, Surakarta. Artinya Dealer Honda, Surakarta sudah melakukan perbaikan, pelatihan pegawai dan budaya perusahaan untuk bisa berkembang dan memperhatikan setiap tren yang sedang terjadi agar bisa menjaga ataupun meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Mengukur kinerja Dealer Honda, Surakarta dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang memuaskan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada perusahaan untuk benar-benar melaksanakan dan menerapkan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, khususnya dalam hal pengambilan kebijakan operasional, hal ini akan semakin mendorong manajemen dan timnya untuk lebih kreatif menentukan gagasan-gagasan baru untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dan terciptanya kinerja manajemen yang lebih baik.
2. Kepercayaan yang diberikan kepada manajemen justru sangat memungkinkan untuk memperoleh informasi karena mereka yang paling mengerti solusi atas permasalahan-permasalahan yang harus dipecahkan dalam bidangnya masing-masing.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada perusahaan selain dealer seperti rumah sakit dan hotel sehingga dapat diketahui karakteristik yang lebih spesifik terkait kebutuhan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
4. Penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah jumlah sampelnya dengan semakin banyak sampel yang digunakan maka baik pula hasilnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adindo, A. W. (2021). *Kewirausahaan Dan Studi Kelayakan Bisnis Untuk Memulai Dan Mengelola Bisnis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Anthony, R. N., & Hermanson, R. H. (2001). *Akuntansi Manajemen* (H. Wibowo, Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Arumbarkah, A. M. (2019). Analisis Penilaian Kinerja PT. Bank BRI, Tbk Kanwil Makassar dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Bongaya Journal of Research in Management*, 2(1), 26–36.
- Atastina, I. (2010). Materi Perkuliahan Teknologi Informasi : Manajemen Proyek Teknologi Informasi. Diambil 20 Juli 2022, dari Organisasi, Manajemen Proyek & Konteks Teknologi Informasi SE Tujuan Paparan website: <http://imeldas.blog.ittelkom.ac.id/blog/files/2010/05/MPTI11.pptx>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assesment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2021). *Managerial Accounting*. New York, NY, USA: McGraw Hill.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N. (2015). *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Management Accounting* (Akuntansi; D. Fitriyanti & D. A. Kwary, Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidaae, F. O., Ala, H. M., ... Lerrick, Y. F. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Herfina, M., Rinanda, Y., & Rahmadayani, P. (2019). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat di Padang. *Journal of Economics and Management Scienties*, 2(2), 25–44.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Julianti, E., & Fauzi, I. (2021). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan

- Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 16(2), 1–10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Keown, A. J., Scott, D. F., Martin, J. D., & Petty, J. W. (1999). *Basic Financial Management* (Dasar-dasa; C. D. Djakman, Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler & Keller. (2016). Kotler & Keller - Marketing Management. In *Boletin cultural e informativo - Consejo General de Colegios Medicos de España*.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ningsih, S. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada Sektor Perbankan (Studi Kasus pada BNI Sukoharjo). *Edunomika*, 5(2), 922–933.
- Pardanawati, S. L., Rukmini, & Fatyasin, M. L. N. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Kartu Skor Berimbang. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 21(1), 48–58.
- Rahmadayani, P., Delvianti, & Herfina, M. (2021). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat di Padang. *Pareso Jurnal (Jurnal Pengembangan Ilmu Akuntansi & Keuangan)*, 3(2), 343–358.
- Rahman, F. A. (2001). *Penggunaan Balance Scorecard Sebagai System Manajemen Strategik*. Semarang: Universitas Dipenogoro.
- Ramadhanti, W. (2012). *Pengaruh Skema Kompensasi Bonus dan Penalti Terhadap Kinerja Pegawai Nonmanajemen*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rusdiyanto, A. F. (2010). *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Saryanti, E., & Tiningrum, E. (2020). Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar. *Excellent*, 7(1), 25–36. <https://doi.org/10.36587/exc.v7i1.623>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Silalahi, E. M. (2021). *Buku Referensi Intellectual Capital Improve Your Employee Productivity And Performance*. Yogyakarta: Deepublish.

- Soeseny, R. E., Yahya, M. R., & Haridhi, M. (2021). Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Permata Hijau Palm Oleo Kim II). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEK)*, 6(2), 263–269. <https://doi.org/https://doi.org/10.24815/jimeka.v6i2.18565>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendra, M. (2004). Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 8(2).
- Tunggal, A. W. (2009). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, H. (2009). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vitriana, N., Gafarar, H. M., & Herinda, N. P. (2021). Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada CV Greensmothie Factory). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 3646–3652.
- Wahyuni, S. (2011). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zulmita, Wibawa, H. W., & Paryanti, A. B. (2021). Analisis Faktor-Faktor Balanced Scorecard (BSD) Terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(2), 96–106.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian



KUESIONER UNTUK KARYAWAN DEALER HONDA, SURAKARTA

Hal : Permohonan untuk mengisi kuesioner

Kepada Yth : Bapak/Ibu Karyawan

Dealer Honda, Radjiman, Surakarta.

Saya adalah mahasiswa jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai analisis dalam menilai kinerja Dealer Honda di Surakarta.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kirannya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu bekerja. Selain itu, kuesioner ini juga bertujuan untuk mengukur pembelajaran dan peningkatan kualitas pada Dealer Honda di Surakarta.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuesioner ini sesegera mungkin.

Hormat saya,

Peneliti

Mohon Bapak/ibu/saudara(i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis *Tick Mark* (✓) seperlunya.

Kuesioner Kinerja Perusahaan dari Perspektif Keuangan

Bapak atau Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pernyataan berikut ini berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan Bapak atau Ibu selama bekerja di Dealer Honda, yaitu dengan memberikan tanda silang (X) pada setiap alternatif jawaban. Adapun tidak pernah (TP), hampir tidak pernah (HTP), kadang-kadang (K), sering (SR), selalu (SL).

No	Pertanyaan	TP (1)	HTP (2)	K (3)	SR (4)	SL (5)
1	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik.					
2	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien.					
3	Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan tiap tahunnya.					
4	Pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan.					
5	Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik					

Sumber: Yuwono et al. (2007)

Kuesioner Kinerja Perusahaan dari Perspektif Pelanggan

Bapak atau Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pernyataan berikut ini berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan Bapak atau Ibu selama bekerja sama dengan Dealer Honda, yaitu dengan memberikan tanda silang (X) pada setiap alternatif jawaban. Adapun sangat tidak puas (STP), tidak puas (TP), cukup puas (CP), puas (P), sangat puas (SP).

No	Pernyataan	STP (1)	TP (2)	CP (3)	P (4)	SP (5)
1	Pelayanan yang diberikan oleh Dealer Honda kepada pelanggan					
2	Kemudahan akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan oleh Dealer Honda.					
3	Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh Dealer Honda.					
4	Variasi jasa yang ditawarkan oleh Dealer Honda					
5	Kemampuan Dealer Honda dalam menyelesaikan keluhan pelanggan.					

Sumber: Yuwono et al. (2007)

Kuesioner Kinerja Perusahaan dari Perspektif Bisnis Internal

Bapak atau Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pernyataan berikut ini berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan Bapak atau Ibu selama bekerja di Dealer Honda, yaitu dengan memberikan tanda silang (X) pada setiap alternatif jawaban. Adapun sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), ragu-ragu (R), setuju (S), sangat setuju (SS).

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Perusahaan melakukan aktivitas <i>research and development</i> sebelum memasarkan produk kepada pelanggan.					
2	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru.					
3	Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.					
4	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.					
5	Dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.					

Sumber: Yuwono et al. (2007)

Kuesioner Kinerja Perusahaan dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Bapak atau Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pernyataan berikut ini berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan Bapak atau Ibu selama bekerja di Dealer Honda, yaitu dengan memberikan tanda silang (X) pada setiap alternatif jawaban. Adapun sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), ragu-ragu (R), setuju (S), sangat setuju (SS).

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Fasilitas yang disediakan perusahaan sudah menunjang pekerjaan setiap karyawan.					
2	Tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi.					
3	Setiap karyawan dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam perusahaan.					
4	Perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan dan pendidikan.					
5	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan.					

Sumber: Yuwono et al. (2007)

Kinerja Perusahaan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan Dealer Honda, Radjiman, Surakarta. Mohon Bapak/ibu/saudara(i) memberikan pendapat dengan memberi tanda (✓) sesuai dengan kolom yang ada dengan keterangan sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Setuju; TS : Tidak Setuju; RG/N : Ragu - Ragu / Netral; S : Setuju; SS : Sangat Setuju

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	RG/N	S	SS
1	Sistem kerja yang diterapkan Cahaya Sakti Motor sesuai dengan yang Anda harapkan					
2	Jumlah gaji yang diterima sudah sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang telah anda berikan					
3	Pelatihan / training untuk karyawan perlu diberikan oleh perusahaan					
4	Pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan					
5	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan oleh perusahaan sudah layak dan memadai					
6	Jumlah Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan oleh perusahaan sudah layak					
7	Asuransi kerja yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan resiko kerja yang anda hadapi di tempat bekerja					

Sumber: Yuwono et al. (2007)