

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI TOLAK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA  
PADA PD. BPR BESTARI TANJUNGPINANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi

Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh:

**SELFIA OKTAFIANTI**

**NIM: 14622303**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG**

**2019**

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI TOLAK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA  
PADA PD. BPR BESTARI TANJUNGPINANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**SELFIA OKTAFIANTI**

**NIM: 14622303**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2019**

TANDA PERSTEUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI TOLAK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA  
PADA DP. BPR BESTARI TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada :

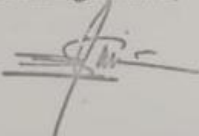
Panitia Komisi Ujian

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang

Oleh

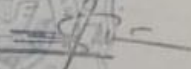
SELFIA OKTAFIANTI  
NIM : 14622303

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,	Pembimbing Kedua,
	
<u>Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA</u> NIDN. 1020037101/Lektor	<u>Bambang Sambodo, S.E., M.Ak</u> NIDN. 8833900016/Asisten Ahli

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA  
NIDN. 1020037101/Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
TOLAK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA PD. BPR  
BESTARI TANJUNGPINANG**

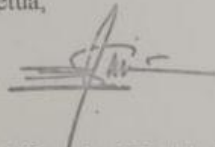
Yang Dipersiapkan Dan Disusun Oleh :

SELFIA OKTAFIANTI  
NIM : 14622303

Telah Dipertahankan Di Depan Komisi Ujian Pada Tanggal Sembilan Bulan  
Desember Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakakan Telah Memenuhi  
Syarat Untuk Diterima

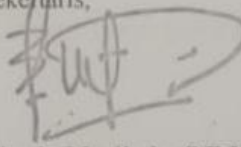
Panitia Komisi Ujian :

Ketua,



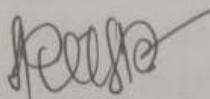
Sri Kumia, S.E., Ak., M.Si., CA  
NIDN. 1020037101/Lektor

Sekretaris,



Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA  
NIDN. 1029127801/Lektor

Anggota,



Rachmad Chartady, S.E., M.Ak.  
NIDN. 1021039101/Asisten Ahli

Tanjungpinang, 9 Desember 2019

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang

Ketua,



Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA  
NIDN. 1029127801/Lektor

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Selfia Oktafianti  
NIM : 14622303  
Tahun Angkatan : 2014  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,23  
Program Studi / Jenjang : AKUNTANSI / STRATA – I (SATU)  
Judul Usulan Penelitian : Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard  
Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja  
Pada PD. BPR Bestari Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dengan tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.



# PERSEMBAHAN

Assalamualikum Warahmatullahi Wabarakattuh

Bismillahirrahmanirahim

Sujud syukurku kusembahkan kepadaMu ya Allah, Tuhan Yang Maha Agung dan Maha Tinggi. Atas takdirmu saya bisa menjadi pribadi yang berpikir, berilmu, beriman dan bersabar. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah awal untuk masa depanku, dalam meraih cita-cita saya.

Dengan ini saya persembahkan karya ini untuk Ayahanda .. Terimakasih atas kasih sayang yang berlimpah dari mulai saya lahir, hingga saya sudah sebesar ini. Lalu teruntuk ibundaku .. Terimakasih juga atas limpahan dan doa yang tak berkesudahan. Serta segala hal yang telah ibunda lakukan, semua yang terbaik.

Terimakasih selanjutnya untuk kakak saya yang luar biasa dalam memberi dukungan, semangat dan doa yang tanpa henti untuk terselesaikannya skripsi ini, Lily Nor Indah Sari, S.Ip dan adik saya Ade Kurniawan. Mudah-mudahan Allah SWT meridhai dan memberikan kemudahan kepada kita untuk selalu bersama Aamiin ya Rabbal'Alamiin ..

Thank's for all you're the best in my life story

## MOTTO

Semua adalah kehendak ALLAH SWT, Maka kita  
Haruslah menerima dan selalu berusaha untuk  
Mendapatkan apa yang kita inginkan dengan tetap bersyukur.

Jadilah seperti karang di lautan yang kuat dihantam ombak dan  
kerjakanlah hal yang bermanfaat untuk diri sendiri dan orang lain,  
karena hidup hanyalah sekali. Ingat hanya pada allah apapun dan di  
manapun kita berada kepada Dia-lah tempat meminta dan  
memohon.

Berusahalah jangan sampai terlengah walau sedikit saja, karena  
atas kelengahan kita akan bisa dikembalikan seperti semula.

Manusia tak selamanya benar dan tak selamanya salah, kecuali ia  
yang selalu mengoreksi diri dan membenarkan kebenaran orang lain  
atas kekeliruan diri sendiri.

Jangan lihat masa lampau dengan penyesalan, jangan pula lihat  
masa depan dengan ketakutan, tapi lihatlah sekitar anda dengan  
penuh kesadaran.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Penulis Panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan Metode Balnced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Pada PD. BPR Bestari Tanjungpinang**” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata – I (satu) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah penulis untuk menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Charly Marlinda, S.E.,M.Ak.,Ak.,CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E.,M.Si.,Ak.,CA selaku wakil ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pemabangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E.,Ak.,M.Si.,CA selaku wakil ketua II dan Ketua Program Studi S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang dan sekaligus dosen pembimbing I yang sangat membantu dan banyak meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan, saran dan masukan kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak Bambang Sambodo, S.E.,M.Ak. Selaku Pembimbing II yang telah begitu sabar membimbing penulis dalam memberikan arahan dan saran dalam setiap penulisan skripsi.



5. Seluru Staf Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi(STIE) Pembangunan Tanjungpinang dan seleuruh staf Sekretariat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pemabangunna Tanjungpinang.
6. Bapak Elfin Yudista, SAP, selaku Direktur dan seluruh staf PD. BPR Bestari Tanjungpinang yang telah banyak memberikan waktu dan informasi terkait penyusunan skripsi ini.
7. Sahabat penulis Suci Mayumi dan Lyanda Parlina, S.E yang telah rela mendengar keluh kesah dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan Desi Nur Afifah, S.E, Rafi Hilmi Rachman, S.E, Febri Solehan, S.E terima kasih atas kekompakkan, dukungan dan informasi mengenai skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman angkatan 2014 khususnya teman-teman P3 akuntansi atas kekompakkan dan pertemanan yang erat selama ini. Suka dan duka dalam menjalani perkuliahan selama ini dirasakan bersama.
10. Kepada kamu yang telah membantu untuk mendengarkan keluh kesah dalam perkuliahan, yang selalu sabar dalam memberikan motivasi dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.

penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu dengan rendah hati dan lapang dada penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kelanjutan pembuatan penelitian ini. Semoga skripsi ini dengan segala kekurangannya akan mampu memberikan sembangsih sekecil

apapun untuk diterapkan baik dalam praktek maupun untuk penelitian selanjutnya..

Tanjungpinang, 11 November 2019

Penulis

SELFIA OKTAFIANTI  
NIM 14622303

## DAFTAR ISI

## Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN... ..	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvii
<i>ABSTRACT</i> .....	xviii
BAB I    PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masala .....	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5                    Kegunaan Penelitian .....	6
1.5.1 Kegunaan Ilmiah	6
1.5.2 Kegunaan Praktis	7
1.6                    Sistematika Penulisan .....	7
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecad</i> .....	9
2.1.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecad</i> .....	11

2.1.3 Kelemahan <i>Balanced Scorecad</i> .....	14
2.1.4 Faktor-faktor <i>Balanced Scorecad</i> .....	16
2.1.5 <i>Balanced Scorecad</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik.....	20
2.2 Perspektif Keuangan	29
2.2.1 Definisi Laporan Keuangan.....	33
2.2.2 Tujuan Laporan Keuangan.....	35
2.2.3 Jenis – Jenis Laporan Keuangan.....	36
2.2.4 Keterbatasan laporan Keuangan .....	40
2.3 Analisis Perspektif Keuangan .....	43
2.3.1 <i>Return On Asset</i> ( ROA)	44
2.3.2 Biaya Operasional ( BOPO ) .....	44
2.3.3 <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR).....	44
2.3.4 Rasio Profitabilitas .....	44
2.3.5 Proses Operasi Pelayanan (AETR).....	45
2.3.6 Produktivitas Pegawai...	45
2.4 Perspektif Pelanggan	45
2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	47
2.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	48
2.7 Kinerja Perusahaan	49
2.7.1 Definisi Kinerja	49
2.7.2 Pengukuran Kinerja .....	50
2.7.3 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	51
2.7.4 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	53
2.8 Kerangka Pemikiran	56
2.9 Peneliti Terdahulu .....	57
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
3.1 Jenis Penelitian	60
3.2 Jenis Data.....	60
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	61
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	62

3.5 Teknik Pengolahan Data.....	63
3.6 Teknik Analisis Data .....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	66
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	66
4.1.1 Sejarah Singkat PD. BPR Bestari Tanjungpinang.....	66
4.1.2 Struktur Organisasi PD. BPR Bestrai Tanjungpinang.....	67
4.1.3 Aktivitas PD. BPR Bestrai Tanjungpinang .....	68
4.2 Hasil dan Pembahasan	75
BAB V PENUTUP.....	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Saran	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURICULUM VITAE

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1 <i>Return On Asset (ROA)</i> .....	76
Tabel 4.2 <i>Return On Asset (ROA)</i> .....	76
Tabel 4.3 <i>Biaya Operasional (BOPO)</i> .....	79
Tabel 4.4 <i>Biaya Operasional (BOPO)</i> .....	79
Tabel 4.5 <i>Loan to Deposito (LDR)</i> .....	81
Tabel 4.6 <i>Loan to Deposito (LDR)</i> .....	81
Tabel 4.7 <i>Rasio Profitabilitas</i> .....	83
Tabel 4.8 <i>Rasio Profitabilitas</i> .....	83
Table 4.9 <i>Administrative Expense to Total Revenue (AETR)</i> .....	85
Tabel 4.10 <i>Administrative Expense to Total Revenue (AETR)</i> .....	85
Tabel 4.11 <i>Produktivitas Pegawai</i> .....	87
Tabel 4.12 <i>Produktifitas Pegawai</i> .....	87

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	68
Gambar 4.2 Mekanisme Pembukaan Tabungan.....	69
Gambar 4.3 Mekanisme Pembukaan Deposito.....	71
Gambar 4.4 Mekanisme Pemberian Jasa Pembiayaan.....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Laporan Neraca PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2012.
- Lampiran 2 Laporan Laba Rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2012.
- Lampiran 3 Laporan Neraca PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2013.
- Lampiran 4 Laporan Laba Rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2013.
- Lampiran 5 Laporan Neraca PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2014.
- Lampiran 6 Laporan Laba Rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2014.
- Lampiran 7 Laporan Neraca PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2015
- Lampiran 8 Laporan Laba Rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2015.
- Lampiran 9 Laporan Neraca PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2016.
- Lampiran 10 Laporan Laba Rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2016.
- Lampiran 11 Laporan Neraca PD. BPR Bestari Tanjungpinang Periode Desember 2017.



- Lampiran 12 Laporan Laba Rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang  
Periode Desember 2017.
- Lampiran 13 Pengurus dan Pemilik PD. BPR Bestari Kota  
Tanjungpinang
- Lampiran 14 Surat Keterangan Penelitian Dari Bank PD. BPR  
Bestari Tanjungpinang
- Lampiran 15 Daftar Wawancara

## ABSTRAK

### ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA PD. BPR BESTARI TANJUNGPINANG

Selfia Oktafianti. 14622303. Akuntansi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. [Selfiaoktafianti10@gmail.com](mailto:Selfiaoktafianti10@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan di PD. BPR Bestari Tanjungpinang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan 6 (enam) rasio perspektif keuangan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan neraca dan laporan laba-rugi periode 2012-2017.

Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa Pespektif Keuangan yaitu rasio ROA, adalah kurang baik dikarenakan Bank PD. BPR Bestari mengalami penurunan laba bersih dan diikuti oleh penurunan asset pada perusahaan tersebut. Untuk BOPO, LDR dan Rasio Profitabilitas mengalami kenaikan persentase cukup besar. Rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketetapan dalam proses transaksi. Kemudian Produktivitas Pegawai tidak mengalami peningkatan penambahan pada pegawai karena perusahaan tersebut memulai penambahan pegawai pada tahun yang akan datang.

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bank PD. BPR Bestari Tanjungpinang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* bahwa terdapat beberapa varian pencapaian hasil. Perspektif Keuangan dengan beberapa pendekatan rasio keuangan yaitu ROA, masih belum efisien dalam menghasilkan laba yang optimal. Sedangkan untuk 3 rasio lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada bank PD. BPR Bestari Tanjungpinang karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem secara tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja

Dosen pembimbing I : Sri Kurnia, SE.,Ak.,M.Si.CA.

Dosen Pembimbing II : Bambang Sambodo, SE. M.Ak.

## ABSTRAK

### *ANALYSIS OF THE APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD AS A MEASURE MEASURE IN PERFORMANCE MEASUREMENT IN PD. BPR BESTARI TANJUNGPINANG*

Selfia Oktafianti. 14622303. Accounting. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)  
Pembangunan Tanjungpinang. [Selfiaoktafianti10@gmail.com](mailto:Selfiaoktafianti10@gmail.com)

*The purpose of this study was to determine the company's performance with the Balanced Scorecard. The study was conducted in PD. BPR Bestari Tanjungpinang.*

*The method used in this research is descriptive qualitative. Data obtained by observing, interviewing and documenting. The data analysis technique used is the approach of 6 (six) financial perspective ratios using the Balanced Scorecard method based on the 2012- 2017 balance sheet and income statement.*

*The results of this study can be seen that the Financial Perspective, namely the ROA ratio, is not good due to Bank PD. BPR Bestari experienced a decrease in net profit and was followed by a decline in assets at the company. For BOPO, LDR and Profitability ratio, the percentage increase is quite large. The AETR ratio shows an increase in effectiveness, efficiency and permanence in the transaction process. Then Employee Productivity does not increase in addition to employees because the company started adding more employees in the coming year.*

*The conclusion of this study show that PD. BPR Bestari Tanjungpinang by using the Balanced Scorecard method that there are several variants of the achievement of results. Financial Perspective with several financial ratio approaches, namely ROA, is not yet efficient in bringing optimal earnings. While the other 3 ratios are considered good enough. Hence, the Balanced Scorecard is suitable to be applied to PD. BPR Bestari Tanjungpinang because the Balanced Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture compared to the is still used today.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Performance Assessment*

*Advisor I : Sri Kurnia, S.E., Ak.,M.Si.,CA*

*Supervisor II : Bambang Sambodo, S.E.,M.Ak*

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dunia perbankan terlihat mengalami perkembangan yang semakin kompleks, berkaitan dengan pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan dengan berbagai keunggulan kompetitifnya. Keadaan saat ini telah menciptakan suatu sistem dan pesaing baru dalam dunia perbankan. Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, tingkat penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur dari kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tingkat penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, karena penilaian kinerja merupakan proses mengukur sejauh mana suatu perusahaan melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuannya.

Selama ini perusahaan masih menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolak ukur kinerja bisnis, dimana perusahaan hanya mengacu pada penelitian kinerja secara tradisional, yaitu menggunakan analisis laporan keuangan atau (rasio keuangan). Hal ini berarti penilaian kinerja hanya menilai untuk jangka pendeknya saja. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan penilaian untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan tersebut sudah dikatakan baik atau buruk. Penilaian juga dapat dilakukan pada harta-harta

tak nampak, sumber daya manusia dan sektor eksternal sebagai jangka panjang agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Tingkat penilaian kinerja perusahaan merupakan faktor yang sangat penting karena berfungsi untuk menilai keberhasilan perusahaan. Selain itu penilai kinerja perusahaan yang hanya menggandalkan pada analisis laporan keuangan dapat diketahui keberhasilan tercapainya sebuah prestasi yang ditunjukkan oleh sehat tidaknya laporan keuangan tersebut, yang merupakan dasar penilaian prestasi/hasil kerja seluruh departemen atau bagian yang ada diperusahaan. Salah satu dasar acuan yang dijadikan pertimbangan dalam perusahaan adalah laporan keuangan. Penilaian perusahaan dari aspek keuangan saja belum cukup untuk menyimpulkan baik atau buruknya kinerja suatu perusahaan. Hal tersebut dikarenakan ukuran keuangan tidak memberikan sebuah gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan, karena perusahaan tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial. Padahal aspek non keuangan telah memberikan gambaran nyata mengenai keadaan perusahaan seperti kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan, karena dua hal itu merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Tingkat penilaian kinerja yang diperlukan oleh bank adalah penilaian kinerja yang dapat menilai dari berbagai perspektif, Oleh sebab itu untuk dapat menentukan kinerja perusahaan bank dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Metode *Balanced Scorecard* merupakan alternatif pemilihan pengukuran kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* adalah suatu sarana untuk mengkomunikasikan strategis dalam suatu kegiatan

perusahaan, terutama untuk pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan.

Metode ini tidak hanya menilai secara keuangan saja tetapi juga menilai secara nonkeuangan. Untuk itu diperlukan tingkat penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat penilaian kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi 4 (empat) perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Bank Perkreditan Rakyat Bestari Tanjungpinang merupakan perusahaan keuangan yang bergerak dibidang perbankan. PD. BPR Bestari Tanjungpinang ini berlokasi di Jl. DI Panjaitan KM. IX, Komplek Bintang Center Blok D No. 44-45 Tanjungpinang, Kepulauan Riau. Perusahaan ini berdiri untuk melayani golongan pengusaha mikro kecil dan menengah yang berada di Kota Tanjungpinang. Adapun kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank Perkreditan Rakyat meliputi penghimpunan dana dari pihak yang memiliki kelebihan dana dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka untuk dimobilisasi dan disalurkan dana tersebut kepada pihak yang membutuhkan dana melalui penyaluran kredit. Dengan demikian untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan harus menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* yaitu dapat memberikan tolak ukur untuk dijadikan dasar dalam perbaikan strategis perusahaan.

Berdasarkan pengamatan fenomena pada PD. BPR Bestari Tanjungpinang sehingga perlu dilakukannya penelitian yakni dikarenakan perusahaan

bahwasannya saat ini untuk mengukur kinerja hanya menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolak ukur kinerja bisnis. Tingkat penilaian kinerja perusahaan yang hanya dari sisi keuangan saja dapat menyebabkan kelemahan karena penilaian kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Seharusnya perusahaan bisa juga menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mana dalam *Balanced Scorecard* itu untuk mengukur kinerja menggunakan beberapa perspektif diantaranya perspektif keuangan. Dengan perspektif keuangan yang terdiri dari *Return On Asset (ROA)*, *Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)*, *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, *Rasio Profitabilitas*, *Proses Operasi Pelayanan (AETR)*, *Produktivitas Pegawai* sebagai alat ukur diharapkan perusahaan mampu memperoleh tidak hanya sebatas pada gambaran kondisi perusahaan saat ini maupun kondisi perusahaan yang akan datang dan juga diharapkan mampu menilai kinerja keuangan secara menyeluruh, sehingga dapat bersaing di era *competitive* saat ini. Dengan demikian untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* yaitu dapat memberikan tolak ukur yang dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dilakukan Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* agar tolak ukur pengukuran kinerja dalam perusahaan dapat berjalan secara baik. Mengingat pentingnya *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan, Maka penulis mengambil judul “**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA PD. BPR BESTARI TANJUNGPINANG**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

”Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja pada PD. BPR Bestari Tanjungpinang”?

## **1.3 Batasan Masalah**

Metode *Balanced Scorecard* terdiri dari 4 (empat) perspektif yang menjadi indikator atau alat ukur kinerja suatu perusahaan, diantaranya yakni :

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dari identifikasi yang terpapar diatas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas dengan alat ukur yang begitu kompleks dalam



metode *balanced scorecard*. Namun menyadari keterbatasan kemampuan penulis memandang perlu memberi batasan dalam mengukur kinerja keuangan secara jelas dan terfokus.

Selanjutnya yang menjadi hasil dan pembahasan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan berdasarkan metode *balanced scorecard* yang indikatornya terdiri dari *Return On Asset* (ROA), Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), Rasio Profitabilitas, Proses Operasi Pelayanan (AETR), Produktifitas Pegawai.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

“Untuk mengetahui kinerja PD. BPR Bestari Tanjungpinang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*”.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

##### **1.5.1 Kegunaan Ilmiah**

- a. Penelitian ini tidak hanya sebagai syarat kelulusan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang, tetapi juga sebagai cara mengimplementasikan teori-teori yang penulis terima selama perkuliahan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi untuk penelitian selanjutnya

- b. Mampu mengevaluasi apakah penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja telah di terapkan pada PD. BPR Bestari Tanjungpinang.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai metode *balanced scorecard* dengan tolak ukur dalam pengukuran kinerja.

2. Bagi perusahaan

Sebagai bahan informasi dan masukan serta bahan pertimbangan pemikiran kepada pimpinan bank untuk memperbaiki kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan agar menjadi lebih baik.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai bahan penelitian-penelitian selanjutnya yang akan meneliti dimasa yang akan datang.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan, penulis membagi kedalam beberapa bab. Sistem penulisan laporan ini secara garis besar terdiri dari lima bab yang kemudian menjadi sub-sub. Adapun sistematika penulisan pada penelitian ini adalah :

**BAB 1            PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II            TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi teori-teori yang relevan dan digunakan penulis sebagai perbandingan dalam membahas masalah yang ada, baik dalam tinjauan pustaka, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang semuanya terfokus pada Analisis penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja pada PD. BPR Bestari Tanjungpinang.

**BAB III            METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi tentang jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

**BAB IV            HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang gambaran umum obyek penelitian serta pokok pembahsan masalah.

**BAB V            PENUTUP**

Hasil tentang kesimpulan dari analisis dan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran terkait guna memperbaiki dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Balanced Scorecard***

##### **2.1.1 *Pengertian Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah metode penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang dituangkan dalam empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari 4 (empat) perspektif tersebut bisa dilihat bahwa *Balanced Scorecard* meliputi dua perspektif diantaranya perspektif keuangan dan non keuangan (Mulyadi, 2009b).

Menurut (Sumarsan, 2013a) *balanced scorecard* yaitu suatu perencanaan strategis atau sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba ataupun dalam organisasi nirlaba diseluruh dunia dalam kegiatan usaha untuk menyelesaikan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategi perusahaan.

(Ari Purwanti, 2013) *balanced scorecard* terbagi menjadi dua kata yaitu *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan, sebuah prestasi kerja seseorang atau organisasi. *Balanced* artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan non

keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Rudianto,2013) *balanced scorecard* merupakan metode perencanaan dan pengukuran yang mencakup empat perspektif perusahaan, ialah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan.

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut (Sjahrial, 2012) yaitu sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Dengan kata lain *balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pespektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* ialah sebuah metode penilaian kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapatkan perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditunjukkan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

### 2.1.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut (Rangkuti Freddy, 2011) keunggulan metode *balanced scorecard* adalah memotivasi seseorang untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja yang menyeluruh dan menghasilkan *Business plan* yang terintegrasi.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2009) keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategik yaitu mampu menghasilkan perencana strategik yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:

#### 1. Komprehensif

Cakupan perspektif BSC dalam perencanaan strategik diperluas yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 2. Koheren

Kekoheren berarti membangun hubungan sebab akibat antara keuangan yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi seseorang untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

#### 3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik menghasilkan sistem perencanaan strategik yang menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategic oleh sistem tersebut. BSC mengukur sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan

pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam BSC ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

#### 4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategic menghasilkan sistem perencanaan strategik penting untuk kinerja keuangan yang berjangka panjang.

Menurut (Viethzal Rivai, 2013) keunggulan penerapan *balanced scorecard* ialah sebagai berikut :

1. Mensinergikan strategi dengan indikator disemua hal organisasi  
dengan *balanced scorecard*, memungkinkan penilaian kinerja ke semua bisnis bahkan sampai individu /person dari bisnis tersebut dapat mengerti dan bertanggung jawab serta bagaimana hubungannya terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.
2. Mengukur serta mengatur kinerja lebih efektif  
*Balanced scorecard* memberikan kemudahan bagi manajemen untuk memonitor hingga ke semua lini bisnis supaya dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi ancaman masalah yang muncul dan peluang bisnis yang baru.
3. Memudahkan *feedback* dan komunikasi startegis  
*Balanced Scorecard* dapat mempermudah komunikasi serta *sharing* informasi antara lini bisnis sehingga permasalahan dapat muncul sedini mungkin diidentifikasi serta dapat juga mengidentifikasi peluang bisnis di masa yang akan datang.

Menurut (Wiratna V, 2016) adapun keunggulan dari *balanced scorecard* dibandingkan dengan strategi manajemen tradisional lain adalah sebagai berikut:

Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Kontenporer
Lebih memfokuskan dari sisi keuangan saja (biasanya dengan menggunakan rasio-rasio keuangan).	Mencangkup semua sisi baik keuanga, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
Tidak koheren	Koheren (menilai sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang).
	Terukur (semua penilaian dapat diukur dengan satuan)
	Berimbang (keseimbangan sasaran strategic yang menghasilkan kinerja keuangan berkeseimbangan).

Sedangkan menurut (Gunawan, 2009) keunggulan *balanced scorecard* yaitu :

- a. Adaptif dan respontif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan
- b. Fokus terhadap tujuan perusahaan.

Menurut (Mariana Kristiyanti, 2012) keunggulan *balanced scorecard* adalah :

1. Merupakan konsep pengukuran yang komperhensif
2. Merupakan konsep yang adaptif & *responsive* terhadap lingkungan bisnis
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.



### 2.1.3 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut (Anthony, 2011) kelemahan dari *Balanced Scorecard* adalah:

1. Hubungan yang buruk antara pengukuran *nonfinancial* dan hasil

Tidak ada garansi bahwa keuntungan masa mendatang dapat mengikuti pencapaian target pada berbagai area *nonfinancial*. Ini mungkin masalah tersebar dari *Balanced Scorecard* dengan adanya asumsi bahwa keuntungan masa mendatang terjadi karena mengikuti semua pengukuran *Balanced Scorecard*.

2. Perbaikan pada hasil *financial*

Tekanan dihasilkan dari lemahnya keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan program insentif sehingga senior *manager* sering kali dikompensasikan untuk performa *financial*. Hal ini dapat mengganggu tercapainya tujuan mengakibatkan manajer lebih fokus pada sisi *financial* dibandingkan pengukuran lainnya.

3. Pengukuran tidak diperbarui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui pengukuran agar selaras dengan perubahan dan tahap dari strategi. Hasilnya adalah perusahaan tetap mengukur performa berdasarkan strategi sebelumnya.

Membuat serta memasukkan ukuran dari sistem manajemen baru ke organisasi sangatlah rumit dan rentan terhadap sedikitnya empat kelemahan berikut (Atkinson, 2012) :

1. Manajemen senior tidak berpendirian.
2. Tanggung jawab *scorecard* tidak mengalir.
3. Solusi dirancang berlebihan atau *Scorecard* diperlukan sebagai peristiwa satu kali.
4. *Balanced Scorecard* diperlukan untuk sistem atau proyek konsultasi.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2012) kelemahan *balanced scorecard* ialah:

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

Sedangkan menurut (Mariana Kristiyanti, 2012) kelemahan *balanced scorecard* yaitu :

1. Kurangnya hubungan antara ukuran & hasil non keuangan
2. Terpaku pada hasil keuangan
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan
4. Ukuran-ukurannya tidak diperbarui
5. Pengukuran terlalu berlebihan
6. Kesulitan dalam menentukan *trade off*

Menurut (Anthony, 2008) kelemahan *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya.
2. Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*).
3. Tidak ada mekanisme perbaikan (*no mechanism for improvement*).
4. Ukuran ukuran tidak diperbarui (*measures are not up to date*).
5. Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*).
6. Kesulitan dalam menetapkan trade-off (*difficult in establishing trade off*)

#### **2.1.4 Faktor-faktor Kegagalan *Balanced Scorecard***

Menurut (Thomas Sumarsan, 2010) Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan *balanced scorecard* adalah :

1. Definisi ukuran matriks terhadap perspektif non keuangan sangat minim, sehingga menyebabkan pengukuran yang sulit dilakukan.
2. Adanya “negosiasi” dalam penentuan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan kebutuhan pada pihak yang berkepentingan dan proses perbaikan. Istilah negosiasi ini dalam praktiknya diistilahkan dengan “penghijauan” angka, artinya agar kelihatan kinerja yang bagus maka sasaran diturunkan.
3. Tidak adanya sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen atas kepada bawahan sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya terjadi.
4. Tidak adanya metode sistem perbaikan yang baku dalam penerapan metode *Balanced Scorecard*.
5. Kurang mampu membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dan perspektif nonkeuangan.

Menurut (Rangkuti, 2012) ada beberapa faktor yang memacu perlunya perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Faktor-faktor tersebut yaitu:

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi sangat kompetitif dan trubulen. Lingkungan bisnis ini menuntut kemampuan organisasi untuk
  - a. Membangun keunggulan kompetitif
  - b. Membangun secara berkelanjutan mewujudkan masa depan organisasi
  - c. Menempuh langkah strategik untuk membangun masa depan organisasi
  - d. Mengerahkan atau memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Menurut (Sumarsan, 2013) faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Tidak didefinisikan secara benar dalam *balanced scorecard* khususnya perspektif keuangan. Padahal perspektif ini merupakan indikator yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* dimasa akan datang.
2. Definisi pengukuran matriks terhadap perspektif non keuangan sangat minim menyebabkan pengukuran yang susah. Biasanya matriks *financial* lebih mudah didefinisikan. Karena berhubungan dengan angka, sedangkan non keuangan *financial* tidak ada standar yang baku.

3. Adanya “negosiasi” dalam penentuan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan pada kebutuhan para pihak yang berkepentingan dan kemampuan proses perbaikan. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan ”penghijauan” angka, artinya supaya kelihatan kinerja yang bagus maka sasaran diturunkan.
4. Tidak ada sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen puncak kepada bawahan sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya.
5. Tidak adanya metode dan sistem perbaikan yang baku didalam penerapan *balanced scorecard*.
6. Kurang mampu membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Sedangkan menurut (Viethzal Rivai, 2009) faktor yang memacu perusahaan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* diantaranya:

#### 1. *Cost*

Zaman sekarang konsumen kritis, perkembangan teknologi semakin cepat dan tingkat persaingan sangat ketat sehingga biaya tidak lagi menjadi satu-satunya atribut persaingan. Dari biaya seperti kualitas, *delivery*, pelayanan pelanggan dan lain sebagainya.

#### 2. *Productivity*

Produktivitas didefinisikan sebagai rasio antara total *output* dengan total *input*.

### 3. Profitability

Mengukur kinerja perusahaan menyeluruh dengan cara menggunakan profitabilitas tidak bermanfaat lagi karena sifatnya yang berjangka pendek.

Menurut Schneiderman dalam (Nugroho, 2013) faktor-faktor yang menyebabkan *balanced scorecard* gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kurang didefinisikan dengan tepat pada *Balanced Scorecard* khususnya perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* dimasa yang datang.
- 2) Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
- 3) Terjadi “negosiasi” dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi dalam prakteknya diistilahkan dengan “penghijauan” skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframenya disesuaikan.

### 2.1.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen dan karyawan untuk merumuskan serta mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan kata lain, manajemen strategi merupakan suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi. Sedangkan strategi ialah suatu tindakan yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, terdapat begitu banyak hal dan persoalan yang harus dikerjakan dengan serius oleh manajemen perusahaan. Menurut (Rudianto, 2013) *Balanced scorecard* membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental yaitu :

- a. Mengimplementasikan strategi dengan sukses
- b. Mengukur kinerja organisasi secara kreatif

Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada aspek keuangan, yang kemudian banyak mendatangkan kritik. Ukuran keuangan tidaklah konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, mempunyai daya prediktif lemah, munculnya hambatan fungsional, menghambat cara berpikir jangka panjang, dan tidak lantas bisa relevan bagi kebanyakan *level* organisasi.

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja biasa digunakan yaitu ukuran keuangan. Ini disebabkan karena ukuran keuangan yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen personel, peningkatan

kompetensi, dan sebagainya sering kali diabaikan. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan.

Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari nonkeuangan, yaitu peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi, dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja, maka fokus perusahaan harus ditunjukkan pada peningkatan kinerja dibidang nonkeuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Menurut (Halim, 2012) Perusahaan fokus menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas dan memperjemahkan visi dan strategi.

Proses *Balanced Scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategi yang spesifik. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan beberapa faktor untuk penggerak pentingnya tujuan strategis. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang akan menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.



2. Mengomunikasikan dan meningkatkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.

Tujuan dan strategi *Balanced Scorecard* dikomunikasikan seluruh organisasi yaitu dengan memberi informasi dengan semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif koperasi dan dewan direksi, mengenai sarana-sarana finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Perencanaan proses manajemen memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin diperoleh, mengidentifikasi dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka panjang, pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial *Scorecard*.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses umpan balik adalah proses menetapkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategi jangka panjang. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategi mendorong timbulnya

proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif tinjauan ulang agar sesuai dengan pandangan teknik mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategi dimana *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan melaksanakan monitor terhadap apa yang akan dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi untuk para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan masa datang.

Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan oleh perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para manajer berharap dapat menyalurkan seluruh energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk menuju kearah tercapainya tujuan jangka panjang.

Perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik untuk mengelola strategi jangka panjang (Sipayung, 2009) :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi

Proses *Scorecard* dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik (empat perspektif ukuran scorecard).

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Tujuan dari ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin dan video bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Hal ini untuk menginformasikan kepada pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai sesuai strategi perusahaan berhasil.

3. Merencanakan menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Pada eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* yang harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Sasaran-sasaran ini berasal dari berbagai sumber. Sasaran untuk pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

*Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis. Hal ini mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan

terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Menurut (Rohn, 2012) sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. terdapat 6 (enam) tahap dalam membangun *balanced scorecard* yaitu:

1. Menilai Fondasi Organisasi Langkah Pertama

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas pondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *balanced scorecard*. tim ini merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya.

2. Membangun strategi bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini dilakukan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

3. Membuat tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

#### 4. Membuat *Strategic Map* Bagi Strategi Bisnis Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri.

#### 5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik, untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategis.

#### 6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi yang unggul dalam bidangnya.

*Balanced Scorecard* menempati posisi strategis dalam sistem manajemen strategis pada tahap-tahap berikut (Mulyadi, 2012) :

### 1. Tahap Perumusan Strategi

Strategi dapat dirumuskan melalui tujuh tahap pertama berikut ini: identifikasi lingkungan yang akan dimasuki dimasa depan. penentuan visi, misi keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuannya, analisis SWOT, analisis portofolio, perumusan peluang dan masalah utama, identifikasi dan evaluasi alternative strategi, dan perumusan strategi dalam tahap ini. *balanced scorecard* berperan dalam memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro dan industri, serta memperluas perspektif yang dicakup dalam analisis SWOT.

### 2. Tahap Perancangan Strategik

Strategi yang sudah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan kemudian diterjemahkan kedalam rencana strategik yang terdiri dari tiga komponen yaitu : sasaran strategik, target, dan inisiatif strategik. *Balanced scorecard* berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran, target dan inisiatif strategik yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik. Kekomprehensivan dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategik ini menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

### 3. Tahap Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses penyabaran inisiatif strategik kedalam rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumberdaya yang diperlakukan untuk dan diperoleh dari langkah-langkah tersebut.

#### 4. Tahap Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. *Balanced scorecard* berperan dalam menjadikan komprehensif anggaran yang dihasilkan dalam penyusunan anggaran.

#### 5. Tahap Implementasi

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah implementasi rencana. Dalam tahap implementasi rencana ini manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan lainnya. Dalam implementasi rencana, keterkaitan erat diantara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategis, sasaran strategis dan strategi harus tetap disadari untuk mempertahankan langkah-langkah rinci yang dihasilkan dalam tahap implementasi tetap dalam rangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi dari tahap ini. *Balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja personel di empat perspektif.

#### 6. Tahap Pemantauan

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategis. Hasil

implementasi strategik juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksanaan tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek. Sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategic digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang.

## **2.2 Perspektif Keuangan**

Menurut (Hansen dan Mowen, 2009) perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang, perspektif keuangan mengacu pada konsensus keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi tujuan dan ukuran perspektif lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Pertumbuhan keuangan memiliki tiga tema strategis: pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan asset. Ketiga tema ini merupakan elemen penting bagi pengembangan tujuan dan ukuran operasional spesifik.

### **a. Pertumbuhan Pendapatan**

Pertumbuhan pendapatan merupakan salah satu tujuan operasional. Setelah tujuan operasional diketahui, maka diperlukan perancangan ukuran kinerja. Perancangan dibentuk secara spesifik agar penilaian lebih jelas.



b. Perubahan biaya

Dalam pengukuran kinerja, perhitungan biaya-biaya haruslah dibuat akurat. Ukuran yang digunakan adalah biaya per unit atau biaya dari objek biaya tertentu.

c. Penggunaan Asset

Perbaikan dan pemanfaatan asset merupakan tujuan utama. Ukuran keuangan yang digunakan berupa ROI, dan Nilai tambah Ekonomi.

Menurut (Kaplan, Robert s. dan David P, 2011) tolak ukur finansial sangat penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. *Balanced scorecard* mengimplementasikan sistemnya untuk mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap yaitu :

1. Tahap Perkembangan (*Growth*)

Perkembangan adalah tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang berpotensi untuk berkembang, sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan serta wilayah.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Sebagai besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi

penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengambilan modal yang cukup tinggi.

### 3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

Sedangkan menurut (Yuwono, S., Edi S., 2009) *Balanced Scorecard*

membaginya tiga tahap dalam perspektif keuangan yaitu :

#### 1. *Growth* (Pertumbuhan)

Tahap awal siklus kehidupan perusahaan, dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negative dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

#### 2. *Sustain* (Bertahan)

Tahap kedua, dimana perusahaan masih melakukan investasi dana reinvestasi dengan mengisyatkan tingkat pengambilan terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan

mengembangkannya jika mungkin pengambilan atas investasi yang dilakukan.

### 3. *Harvest* (Kedewasaan)

Tahap ketiga, dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi pada tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Sedangkan menurut (Sumarsan, 2013b) sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis yaitu :

#### 1. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Untuk mewujudkan potensi ini, seseorang controller/manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk dan jasa yang baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki infrastruktur dan membangun jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta berorientasi dengan konsumen.

#### 2. Tahap Bertahan (*Stasiun Strage*)

Tahap bertahan merupakan kedua dari siklus hidup bisnis dimana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi akan mempersyaratkan tingkat

pengambilan yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada.

### 3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap panen merupakan tahap kematangan (*mature*) dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang diperoleh dari operasional telah cukup untuk memelihara dan perbaikan fasilitas.

Menurut (Atkinson, 2012a) menyatakan bahwa terdapat empat sub-tujuan perspektif yang dapat memicu kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, yaitu menaikkan pendapatan dan margin atas pelanggan yang ada, memperluas penjualan dengan pelanggan, produk, dan pasar baru, mengurangi biaya per unit produksi produk dan jasa serta meningkatkan pemanfaatan asset. Faktor pendorong dalam perspektif keuangan harus disesuaikan menurut jenis industry, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis.

#### **2.2.1 Definisi Laporan Keuangan**

Menurut (Hery, 2015) Laporan keuangan merupakan produk akhir dari serangkaian proses pencatatan dan proses pengikhtisaran data transaksi bisnis. Laporan keuangan merupakan salah satu sumber informasi yang penting bagi para pemakai laporan keuangan dalam rangka pengambilan keputusan ekonomi. Laporan keuangan ini akan menjadi lebih bermanfaat apabila informasi yang

tekandung dalam laporan keuangan tersebut digunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi dimasa mendatang.

Kemudian menurut (Irham Fahmi, 2011) laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi dari keuangan perusahaan dan informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Menurut (Kasmir, 2010) laporan keuangan merupakan laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu.

Menurut (Dwi, 2015) laporan keuangan merupakan objek analisis terhadap laporan keuangan yang memahami latar belakang penyusunan dan penyajian laporan keuangan, dengan langkah yang sangat penting sebelum menganalisis laporan keuangan itu sendiri.

Sedangkan menurut (Syaiful Bahri, 2016) laporan keuangan merupakan ringkasan dari proses pencatatan seluruh transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama satu periode pelaporan dan untuk mempertanggungjawabkan tugas yang dibebankan kepada manajemen oleh pemilik perusahaan.

Berdasarkan para ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa laporan keuangan merupakan suatu informasi mengenai data keuangan dari priode akuntansi yang digunakan untuk menggambarkan kinerja suatu perusahaan.

### 2.2.2 Tujuan Laporan Keuangan

Menurut (Hery, 2015) tujuan keseluruhan dari laporan keuangan ialah memberikan informasi berguna bagi investor dan kreditor dalam pengambilan keputusan. Tujuan khusus laporan keuangan adalah menyajikan posisi keuangan, hasil usaha, dan perubahan posisi keuangan lainnya, secara wajar dan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Sedangkan tujuan laporan umum keuangan adalah:

1. Memberikan informasi yang terpercaya tentang sumber daya ekonomi dan kewajiban perusahaan, dengan maksud:
  - a. Untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan.
  - b. Untuk menunjukkan posisi keuangan dan investasi perusahaan.
  - c. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajibannya
  - d. Menunjukkan kemampuan sumber daya yang ada untuk pertumbuhan perusahaan.
2. Memberikan informasi yang terpercaya tentang sumber kekayaan bersih yang berasal dari kegiatan usaha dalam mencari laba dengan maksud:
  - a. Gambaran memberikan gambaran tentang jumlah dividen yang diharapkan pemegang saham.
  - b. Menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban kepada kreditor, supplier, pegawai, pemerintah dan kemampuannya dalam mengumpulkan dana untuk kepentingan ekspansi perusahaan.
  - c. Memberikan informasi kepada manajemen untuk digunakan dalam pelaksanaan fungsi perencanaan dengan pengendalian.

- d. Menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba, jangka panjang.
3. Memungkinkan untuk menaksir potensi perusahaan dalam menghasilkan laba.
4. Memberikan informasi yang diperlukan lainnya tentang perubahan asset dan kewajiban.
5. Mengungkapkan informasi relevan lainnya yang dibutuhkan oleh para pemakai laporan.

### **2.2.3 Jenis-jenis Laporan Keuangan**

Menurut (Akifa P. Nayla, 2013) adapun jenis-jenis laporan keuangan tersebut terdiri dari sebagai berikut:

#### **1. Laporan Laba Rugi**

Laporan Laba/rugi merupakan laporan keuangan yang dibuat setiap akhir periode akuntansi berisi mengenai semua pendapatan (*revenue*) dan semua beban (*expense*) yang terjadi selama satu periode akuntansi. Laporan laba/rugi memiliki manfaat yaitu memberikan informasi mengenai keberhasilan manajemen dalam mengelola keuangan perusahaan (diukur dengan laba/rugi) dalam suatu periode.

#### **2. Laporan perubahan modal**

Laporan perubahan modal merupakan bagian dari laporan keuangan yang menggambarkan peningkatan dan penurunan aktiva bersih atau kekayaan selama suatu periode akuntansi. Laporan perubahan juga bersumber dari pengaruh koreksi kesalahan dan perubahan metode akuntansi yang digunakan.

### 3. Laporan neraca

Neraca merupakan informasi mengenai posisi keuangan dan jumlah aktiva, kewajiban, serta modal yang dimiliki oleh perusahaan. Neraca menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada periode akuntansi.

### 4. Laporan arus kas

Laporan arus kas merupakan bagian dari laporan keuangan yang berisi informasi tentang perubahan aliran kas selama satu periode akuntansi. Perubahan tersebut terjadi karena adanya penerimaan dan penggunaan kas.

### 5. Catatan atas laporan keuangan

Catatan atas laporan keuangan merupakan catatan yang ditulis setelah laporan keuangan tersebut selesai disusun. Tujuan dari catatan atas laporan keuangan adalah menjelaskan segala bentuk keterangan yang tidak bisa dijelaskan dalam laporan keuangan.

Sedangkan menurut (Ary Tantang Gumanti, 2011) jenis-jenis laporan keuangan yaitu :

#### 1. Neraca (*Balanced Sheet*)

Merupakan laporan tentang kekayaan dan kewajiban atau beban suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu.

#### 2. Laporan Laba-Rugi (*Income Statement*)

Menunjukkan kinerja operasi perusahaan dalam suatu periode akuntansi tertentu dan juga menunjukkan seberapa jauh perusahaan mampu menjalankan kegiatan usaha perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.



3. Laporan Perubahan Modal (*Statement of Changes in Capital*)

Menunjukkan berapa besar bagian porsi dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan yang diinvestasikan kembali ke perusahaan yang mempengaruhi besaran modal secara keseluruhan.

4. Laporan Arus Kas (*Cash Flow*)

Menyajikan informasi tentang arus kas bersih dari tiga kegiatan utama di perusahaan, yaitu arus kas dari aktivitas operasi, arus kas dari pendanaan dan arus kas dari aktivitas investasi.

Laporan keuangan yang lengkap pada umumnya terdapat beberapa jenis yaitu, Menurut (Munawir, 2010) jenis-jenis laporan keuangan tersebut adalah: Laporan keuangan pada umumnya terdiri dari neraca, perhitungan laba rugi serta laporan perubahan modal. dimana neraca menggambarkan jumlah aktiva, hutang dan modal dari suatu perusahaan pada tanggal tertentu, sedangkan perhitungan (Laporan) laba rugi memperlihatkan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan serta biaya yang terjadi selama periode tertentu, dan laporan perubahan modal menunjukkan sumber penggunaan atau alasan-alasan yang menyebabkan perubahan modal suatu perusahaan.

Selain itu jenis –jenis laporan keuangan menurut (Sofyan Syafri Harahap, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Daftar neraca menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada suatu tanggal tertentu.
2. Perhitungan laba rugi, yang menggambarkan jumlah hasil, biaya, dan laba/rugi perusahaan pada suatu periode tertentu.

3. Laporan sumber dan penggunaan dana, disini dimuat sumber dan pengeluaran perusahaan selama satu periode.
4. Laporan arus kas, disini digambarkan sumber dan penggunaan kas dalam satu periode.
5. Laporan harga pokok produksi, menggambarkan berapa unsur dan apa yang diperhitungkan dalam harga pokok produksi suatu barang.
6. Laporan laba ditahan, menjelaskan posisi laba ditahan yang tidak dibagikan kepada pemilik saham.
7. Laporan perubahan modal, menjelaskan perubahan posisi modal baik saham dalam perusahaan perseroan.
8. Laporan kegiatan keuangan menggambarkan transaksi laporan keuangan perusahaan yang mempengaruhi kas atau ekuivalensi kas.

Sedangkan Menurut (Prastowo D, 2015) jenis laporan keuangan ada dua yaitu:

1. Neraca

Neraca adalah laporan keuangan yang memberikan informasi mengenai posisi keuangan (aktiva, kewajiban, dan ekuitas) perusahaan pada saat tertentu.

2. Laporan Laba-Rugi

Laporan laba rugi adalah laporan keuangan yang memberikan informasi mengenai kemampuan (potensi) perusahaan dalam menghasilkan laba (kinerja) selama periode tertentu.

#### 2.2.4 Keterbatasan Laporan Keuangan

Menurut (Irham, 2017) seluruh informasi yang diperoleh dari laporan keuangan pada kenyataannya selalu saja mendapatkan kelemahan, dan kelemahan tersebut dianggap sebagai bentuk keterbatasan informasi yang tersaji dari laporan keuangan tersebut. Oleh karena itu bagi pihak-pihak laporan keuangan harus menyadari dan memahami dengan benar setiap keterbatasan tersebut sebagai sebuah realita yang tidak bisa dipungkiri, walaupun dalam kenyataannya setiap akuntan selalu berusaha memberikan informasi yang maksimal, termasuk menempatkan catatan kaki, (*footnotes*) sebagai pendukung informasi.

Beberapa keterbatasan laporan keuangan yang dimiliki perusahaan menurut (Kasmir, 2016):

1. Pembuatan laporan keuangan disusun berdasarkan sejarah (*historis*), dimana data-data yang diambil dari data masa lalu.
2. Laporan keuangan dibuat umum, artinya untuk semua orang bukan hanya untuk pihak tertentu saja.
3. Proses penyusunan tidak terlepas dari taksiran-taksiran dan pertimbangan-pertimbangan tertentu.
4. Laporan keuangan bersifat konservatif dalam menghadapi situasi ketidakpastian. Misalnya dalam suatu peristiwa yang tidak menguntungkan selalu dihitung kerugiannya. Sebagai contoh harta dan pendapatan, nilainya dihitung dari yang paling rendah.

5. Laporan keuangan selalu berpegang teguh kepada sudut pandang ekonomi dalam memandang peristiwa-peristiwa yang terjadi bukan kepada sifat formalnya.

Menurut (Munawir S., 2010) Keterbatasan laporan keuangan antara lain : Laporan keuangan yang dibuat secara periodik pada dasarnya merupakan *intern report* (Laporan yang dibuat antara waktu tertentu yang sifatnya sementara) dan bukan merupakan laporan yang finansial karena itu semua jumlah-jumlah atau hal-hal yang dilaporkan dalam *intern report* ini terdapat pendapat-pendapat pribadi yang dilakukan oleh akuntan atau manajemen yang bersangkutan.

Menurut (Sofyan Safri Harahap, 2010) laporan keuangan pun memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Laporan keuangan bersifat *historis*, yaitu merupakan laporan atas kejadian yang telah lewat. Oleh karena itu laporan keuangan tidak dianggap satu-satunya sumber Informasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Laporan keuangan bersifat umum dan bukan dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pihak tertentu.
3. Proses penyusunan laporan keuangan tidak luput dari penggunaan taksiran dan berbagai pertimbangan.
4. Laporan keuangan bersifat konservatif dalam menghadapi ketidak pastian.
5. Akuntansi hanya melaporkan informasi yang material. Demikian pula penerapan prinsip akuntansi terhadap suatu fakta atau pos tertentu mungkin tidak terlaksanakan, jika hal ini menimbulkan pengaruh hal yang material terhadap kewajiban laporan keuangan.

6. Laporan keuangan disusun dengan menggunakan istilah-istilah teknis dan pemakai laporan diasumsikan memahami bahasa teknis akuntansi dan informasi yang dilaporkan.
7. Adanya berbagai alternatif metode akuntansi yang dapat menimbulkan variasi pada pengukuran sumber-sumber ekonomis dan tingkat kesuksesan perusahaan.
8. Laporan keuangan lebih menekankan pada makna ekonomis suatu peristiwa atau transaksi dari pada bentuk hukumnya formalitas, (*substancy over form*).
9. Informasi bersifat kualitatif dan fakta yang tidak dapat dikuantitatifkan umumnya diabaikan.

Sedangkan menurut (Darsono dan Ashari, 2012) menyatakan bahwa laporan keuangan menggambarkan kondisi secara umum dari perusahaan. Oleh karena itu, laporan keuangan sebagai jendela untuk mengetahui isi rumah, tidak terlepas dari keterbatasan. Keterbatasan-keterbatsannya adalah sebagai berikut berikut:

1. Penyampaian dikelompokkan pada akun-akun yang material, tidak bisa dirinci.
2. Laporan keuangan sering disajikan terlambat, sehingga informasinya kadaluarsa. Keterbatasan sebenarnya adalah tergantung pada ketertiban administrasinya, jika sistemnya baik, maka akan cepat tersaji apabila menggunakan komputerisasi.
3. Laporan keuangan menekankan pada harga historis (harga perolehan), sehingga jika terjadi perubahan nilai perlu dilakukan penyesuaian.

4. Penyajian laporan keuangan dilakukan dengan bahasa teknis akuntansi, sehingga bagi orang awam perlu belajar dulu, tetapi bagi pelaku bisnis akan mudah menggunakan bahasa bisnis.

### **2.3 Analisis Perspektif Keuangan**

Menurut (Mulyadi, 2011) menyatakan bahwa analisis rasio keuangan dalam perspektif keuangan merupakan metode yang baik digunakan untuk memperoleh gambaran kondisi keuangan perusahaan secara keseluruhan. Analisis ini berguna sebagai analisis intern bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui hasil keuangan yang telah dicapai guna perencanaan yang akan datang dan juga untuk analisis intern bagi kreditur dan investor untuk menentukan kebijakan pemberian kredit dan penanaman modal suatu perusahaan.

Rasio keuangan dikelompokkan dengan istilah yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan analisisnya. Beberapa rasio keuangan yang sering dipakai oleh seorang analisis dalam mencapai tujuannya, yaitu Rasio Profitabilitas yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen (nasabah), Rasio Likuiditas untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para nasabah yang telah menanamkan dananya dengan kredit yang diberikan kepada debitnya (Arum & Handayani, 2013).

Arum & Handayani (2013) mengolongkan rasio keuangan menjadi *Return On Asset (ROA)*, *Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)*, *Loan to*

*Deposit Ratio* (LDR), Rasio Profitabilitas, Proses Operasi Pelayanan (AETR), Produktivitas Pegawai.

### **2.3.1** *Return On Asset* (ROA)

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Rasio ini untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan.

### **2.3.2** Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)

BOPO merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional Rasio efisiensi (BOPO) untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan operasinya.

### **2.3.3** *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

*Loan to Deposito* (LDR) adalah rasio antara sejumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para nasabah yang telah menanamkan dananya dengan kredit yang diberikan kepada para debitnya.

### **2.3.4** Rasio Profitabilitas

Untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen (nasabah).

### 2.3.5 Proses Operasi Pelayanan

Untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan.

### 2.3.6 Produktivitas Pegawai

Untuk mengukur tingkat produktivitas kinerja pegawai perusahaan dalam bekerja.

## 2.4 Perspektif Pelanggan

Menurut (Hansen dan Mowen, 2009) perspektif pelanggan merupakan sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan serta segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing. Setelah memilih di mana akan bersaing, maka tujuan dan ukuran utama perlu dikembangkan.

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri dari :

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group* yang memiliki lima tolak ukur beberapa komponen yaitu:
  - a. *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.



- b. *Customer Retention* (Retensi pelanggan), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
  - c. *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan), mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
  - d. *Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan), menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja spesifik dalam *value proposition*.
  - e. *Customer Profitability* (Keuntungan Pelanggan), mengukur laba bersih dari seseorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* (Mengukur Proposisi Nilai Pelanggan), merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition*. Berikut adalah atribut dari *Customer Value Proposition*:
- a) *Produk/service attributes* (produk/jasa)  
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki referensi yang berbeda atas produk yang akan ditawarkan.
  - b) *Customer relationship* (Hubungan Pelanggan)  
Adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk jasa yang ditawarkan perusahaan.

c) *Image and reputation* (citra dan reputasi)

Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

## 2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan perspektif ketiga dalam *Balanced Scorecard*. Proses ini merupakan identifikasi untuk mencapai tujuan perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Menurut (Gaspers Vincent, 2013) untuk *Balanced Scorecard*, biasanya digunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

a) Proses Inovasi

Merupakan identifikasi atas kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dilakukan dengan mengembangkan riset pasar, preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga mampu menawarkan barang dan jasa.

b) Proses Operasional

Merupakan proses identifikasi untuk mengurangi pemborosan dan mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam operasional.

c) Proses Pelayanan

Merupakan proses yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan dan menyelesaikan masalah yang ada pada pelanggan.

## 2.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang keempat merupakan kemampuan untuk mengembangkan perusahaan. Menurut (Gaspers Vincent, 2013) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan untuk mencapai keunggulan *outcome* dalam ketiga perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal.

Menurut (tunggal, 2009) terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengukuran 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 oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sitem Informasi (*Information Sistem Capabilities*)

Dalam persaingan bisnis yang ketat 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 karyawan.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment and aligment*)

Adalah jumlah saran per-karyawan, dimana ukuran ini menagkap pertisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan.

## **2.7 Kinerja Perusahaan**

### **2.7.1 Definisi Kinerja**

*Performance* atau kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehariono, 2012).

Menurut (Wibowo, 2008) *Performance* berasal dari pengertian kinerja, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerja tersebut.

Sedangkan menurut (Sedermayanti, 2017) kinerja adalah suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Sedangkan menurut (Rivai, 2011) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mashun, 2014).

Berdasarkan para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas.

### **2.7.2 Pengukuran Kinerja**

Menurut (Dharma Agus, 2012) Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkat.

Menurut (Moeheriono, 2012) pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atau efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Mahmudi, 2010) pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan suatu organisasi.

Menurut (Widiastiti & Yadnyana, 2013) pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan pengukuran kinerja yang melihat seluruh aspek dan dapat memberikan umpan balik terhadap pihak manajemen untuk menyediakan informasi mengenai seberapa baik suatu kegiatan bersangkutan dapat mewakili sebuah rencana.

Sedangkan menurut (Surya, 2014) pengukuran kinerja adalah usaha yang mengevaluasi hasil kegiatan perusahaan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja ialah salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis.

Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

### **2.7.3 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan pokok dari pengukuran kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan (Mulyadi & Setyawan, 2009).

Pengukuran Kinerja memiliki beberapa tujuan bagi perusahaan. Tujuan pengukuran kinerja antara lain (Mardiasmo, 2010) sebagai berikut:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi lebih baik
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah bawah serta mencapai tujuan.
- 4) Alat mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan yang rasional.

Menurut (I Gusti Agung Rai, 2011) tujuan pengukuran kinerja adalah :

- 1) Menciptakan akuntabilitas publik.
- 2) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
- 3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
- 4) Menyediakan sarana pembelajaran karyawan.

5) Memotivasi pegawai.

Menurut (Sinambela, 2012) mempunyai tiga tujuan :

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk (Davis Gardon B, 2013)

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi transfer dan pemberhentian

#### 2.7.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut (Yuwono, 2008)

adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan sehingga membawa perusahaan akan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat supaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsen untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat pengukuran kinerja menurut (Mardiasmo, 2009) sebagai berikut :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.



4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
6. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Menurut (Mulyadi & Setyawan, 2009) Manfaat pengukuran kinerja adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat satu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

Sedangkan menurut (Lynch, 2013) manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memberi motivasi kepada pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*deduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Bagi perusahaan pengukuran kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dengan organisasi, pengembangan dari setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Da Silva Peraira, 2013).

- 1) Evaluasi Antar Individu Dalam Organisasi

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

- 2) Pengembangan Dari Setiap Individu

Pengukuran kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

- 3) Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

#### 4) Dokumentasi

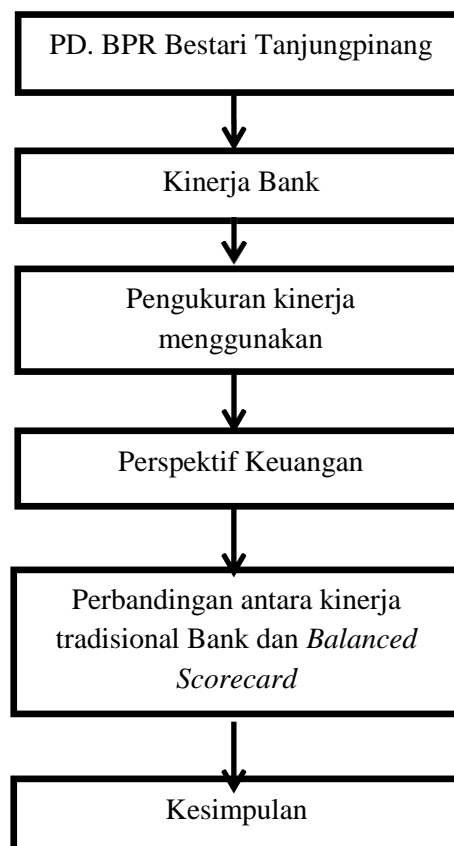
Pengukuran kinerja akan memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi karyawan dimasa yang akan datang. hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

### 2.8 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini penulis membahas mengenai analisis penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja pada PD. BPR BESTARI TANJUNGPINANG. Berikut gambaran kerangka pemikirannya.

**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Pemikiran**



## 2.9 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini, ada 5 (lima) penelitian terdahulu yang melakukan penelitian tentang Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan (Arum & Handayani, 2013) Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Pada Bank BTN Kantor Cabang Di Surabaya. Hasil penelitian Perspektif keuangan mengalami peningkatan *cost effective* untuk mencapai laba. Perspektif pelanggan dalam menarik nasabah yang baru menghasilkan angka yang baik. Perspektif bisnis menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi, dan ketepatan proses transaksi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan dan tingkat presentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya.
2. Penelitian yang dilakukan (Sari & Endang Dwi Retnani, 2015) Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya. Hasil penelitian perspektif keuangan terlihat pada tingkat pertumbuhan pendapatan, rasio operasi dan perbandingan laba dari pendapatan. perspektif pelanggan terlihat pada BOR, BTO, serta kepuasan pelayanan menunjukkan keberhasilan dalam memberika pelayanan terbaik. perspektif bisnis internal terlihat dari tingkat penyediaan obat, penambahan peralatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran produktivitas karyawan, lama pegawai bekerja diklat dan seminar tercapai sehingga target terpenuhi.

3. Penelitian yang dilakukan (Nugrahayu, 2015) Penerapan Metode *Balanced scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Glory Indonesia Abadi. Hasil penelitian ini Perspektif keuangan menunjukkan angka yang fluktuatif, perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan inovasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kinerja perusahaan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh (Gawankar, Kamble, & Raut, 2015) Pengukuran Kinerja Menggunakan Skor Saldo Kartu dan Penerapannya. Hasil penelitian ini Dengan melingkupi empat perspektif utama, alat ini memungkinkan organisasi untuk mengalihkan perhatiannya ke masalah eksternal, seperti hasil keuangan dan pelanggannya harapan, dan area internal, yang meliputi proses internal untuk memenuhi persyaratan eksternal dan integrasi pembelajaran dan pertumbuhan, untuk berhasil memenuhi harapan strategisnya.
5. Penelitian yang dilakukan (Vinícius, Jordão, Luís, & Novas, 2013) Studi Satu Penggunaan *Balanced Scorecard* Untuk Implementasi Strategi Di Perusahaan Ekonomi Campuran Brazil. Hasil penelitian ini BSC, bila digunakan sebagai bagian dari MCS, memberikan efektif peningkatan proses implementasi strategi dan penyebarannya di berbagai tingkat organisasi dalam perusahaan di bawah analisis, evaluasi kinerja terintegrasi dimensi kualitatif, keuangan dan produktif. BSC, muncul sebagai alat penting dalam konsepsi strategi dan

implementasi dan BSC memungkinkan untuk menerjemahkan perusahaan strategi ke dalam tujuan dan sasaran yang disesuaikan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif (Djam'an, 2011) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya model fisik dan lain sebagainya.

Menurut (Sugiono, 2012) mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada falsafat pospositivisme, digunakan untuk meneliti fungsi objek alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dengan analisis data bersifat induktif atau kualitatif, hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisnya.

Menurut (Nana Syaodih Sukmadinata, 2011) penelitian deskriptif kualitatif ditunjuk untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas keterkaitan antara kegiatan.

#### **3.2 Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data skunder. Menurut (Hasan, 2008) data skunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan

penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data skunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan ataupun literatur yang mempunyai hubungan dalam penelitian yang sifatnya melengkapi dan mendukung data primer. Data skunder dalam penelitian ini diperoleh data dari tempat penelitian berupa laporan keuangan yaitu laporan neraca dan laba/rugi PD. BPR Bestari Tanjungpinang.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian yaitu :

1. Observasi

Menurut penulis observasi yaitu penelitian yang mengadakan kunjungan ke perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti guna memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

2. Wawancara

Menurut penulis wawancara yaitu dilakukan dengan tanya jawab kepada pemimpin PD. BPR Bestari Tanjungpinang berperan besar dalam pengambilan keputusan dan mengetahui kondisi perusahaan secara menyeluruh. Data yang diperoleh dengan teknik ini berupa informasi tentang perkembangan PD. BPR Bestari Tanjungpinang baik dari keuangan maupun non keuangan.



### 3. Dokumentasi

Menurut penulis dokumentasi yaitu dilakukan dengan cara memeriksa serta mencatat data dari catatan maupun dokumen yang ada di instansi yang bersangkutan. Data yang dikumpulkan meliputi data keuangan PD.BPR Bestari Tanjungpinang tahun 2012-2017, Serta gambaran umum tentang PD. BPR Bestari Tanjungpinang.

#### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Menurut (Sibagariang, E.E, Juliane, 2010) definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dengan mendefinisikan dan mengubah konsep-konsep yang berupa konstruksi dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku gejala yang dapat diamati di uji dan di tentukan kebenarannya oleh orang lain.

Ada dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen dan variabel bebas dan selanjutnya dinyatakan dengan symbol X dan variabel dependen variabel terikat dinyatakan dalam symbol Y. untuk menghindari dari pengertian berbeda-beda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dibuat batasan atau definisi dari masing-masing variabel.

Variabel independen (X) dari penelitian ini yaitu *Balanced Scorecard* dengan perspektif keuangan menurut (Sumarsan, 2013a) *balance scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka sekaligus

menerjemahkannya ke dalam tindakan. Sedangkan variabel dependen (Y) pengukuran kinerja, menurut (Agus Dharma, 2012) pengukuran kinerja yaitu keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya.

### 3.5 Teknik Pengolahan Data

Untuk menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan menyusun data yang diperoleh kemudian diinterpretasikan dan dianalisis sehingga memberikan informasi bagi pemecahan masalah yang dihadapi.

Berikut metode analisis dari penelitian ini dengan menggunakan perspektif keuangan dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan perusahaan sebagai berikut :

a. *Return On Asset*

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}} \times 100\%$$

Sumber: (Arum & Handayani, 2013)

b. *Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)*

$$BOPO = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100\%$$

Sumber: (Arum & Handayani, 2013)

c. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

$$LDR = \frac{\text{Pinjaman}}{\text{Tabungan}} \times 100\%$$

Sumber: (Arum & Handayani, 2013)

d. Rasio Profitabilitas

$$\text{Rasio Profitabilitas} = \frac{\text{ } \times 100\%}{\text{ } \text{-----}}$$

Sumber: (Arum & Handayani, 2013)

e. Proses Operasi Pelayanan

$$\text{AETR} = \frac{\text{ } \times 100\%}{\text{ } \text{-----}}$$

Sumber: (Arum & Handayani, 2013)

f. Produktivitas Pegawai

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{ } \text{-----}}{\text{ } \text{-----}} \times 100\%$$

Sumber: (Arum & Handayani, 2013)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Berikut teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Mengumpulkan, mempelajari dan memahami data-data perusahaan yang terkait dengan proses operasi perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan serta data-data perusahaan lainnya yang berhubungan dengan penelitian.
2. Melaksanakan tahap-tahap perancangan *Balanced Scorecard* dengan:
  - a. Mengidentifikasi visi, misi, dan strategi PD. BPR Bestari Tanjungpinang. Hal ini untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya.
  - b. Menganalisis penerapan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan.

3. Mengevaluasi hasil pengukuran kinerja dengan 6 (enam) pendekatan rasio Perspektif Keuangan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
4. Menarik kesimpulan dan memberikan saran bagi perkembangan dan kemajuan bank PD. BPR Bestari Tanjungpinang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharmas. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Akifa P. Nayla. (2013). *Cara Praktis Menyusun Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Laksana.
- Anthony, R. N. dan V. G. (2008). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Sebelas*. Jakarta: Salema Empat.
- Anthony, R. N. dan V. G. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 12 Terjemahan*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Ari Purwanti. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Arum, N. F., & Handayani, N. (2013). PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 2(2).
- Ary Tantang Gumanti. (2011). *Manajemen Investasi Konsep Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Atkinson, et al. (2012a). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Edisi Kelima Jilid 2 PT INDEKS.
- Atkinson, et al. (2012b). *Akuntansi Manajemen Edisi Kelima Jilid 2*. Jakarta: Indeks.
- Da Silva Pereira, B. (2013). *Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Perawat Terhadap Kinerja Perawat Di Hospital Nacional Guido Valadares Timor Leste*. Bandung: Tesis Manajemen di Universitas Padjajaran.
- Darsono dan Ashari. (2012). *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Davis Gardon B. (2013). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Palembang: Maxikom.
- Dharma Agus. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Djam'an. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Dwi. (2015). *Analisis Laporan Keuangan Edisi Kedua*. Yogyakarta.
- Gaspers Vincent. (2013). *All In One 150 Key Performance Indicators*. Bogor: Tri-Albross Publishing.
- Gawankar, S., Kamble, S. S., & Raut, R. (2015). Performance Measurement Using Balance Score Card and its Applications : A Review. *Jurnal of Supply Chain Management System*, 4(3).
- Gunawan, K. (2009). Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 172–182. Retrieved from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17974>
- Halim. (2012). *Akuntansi Manajemen Edisi Dua*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- Hansen dan Mowen. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. S. (2009). *Teori Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harahap, S. S. (2010). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Persada.
- Hasan. (2008). *Analisi Data Penelitian Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hery. (2015). *Analisis Laporan Keuangan Pendekatan Rasio Keuangan Cetakan*

*Pertama*. Yogyakarta.

I Gusti Agung Rai. (2011). *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Jakarta: Grafindo.

Irham. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: CV. Alfabeta.

Irham Fahmi. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.

Kasmir. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Kasmir. (2016). *Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Lynch, R. & L. (2013). *Performance Measurement System, Terjemahan*. Jakarta:

PT Binamasa Pustaka Persindo.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta:

UPP STIM YKPN.

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.

Mardiasmo. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.

Mariana Kristiyanti. (2012). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja

Manajemen, 103–123.

Mashun, M. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Edisi Pertama

BPFE.

Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja.

Mulyadi. (2009a). *Analisis Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis*

*Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mulyadi. (2009b). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis*

*Balnced Scorecard*. Yogyakarta.

Mulyadi. (2011). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis*

*Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Uit Penerbit dan Percetakan Sekolah

Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- Mulyadi. (2012). *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UMG: Salemba Empat.
- Mulyadi & Setyawan. (2009). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Cetakan 2.
- Munawir, S. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Edisisi Keempat Cetakan Kelima Belas Liberty.
- Munawir S. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nugrahayu, E. R. (2015). PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN Erika Ributari Nugrahayu. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10).
- Nugroho, W. A. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya), 1–206.
- Prastowo D, D. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Rangkuti. (2012). *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Kepraktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



- Rohn. (2012). *Swot Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sari, A. P., & Endang Dwi Retnani. (2015). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islan Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(11), 1–24. <https://doi.org/10.1007/978-3-8348-0686-4>
- Sedermayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil cetakan Kesembilan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sibagariang, E.E, Juliane, R. & N. S. (2010). *Buku Saku Metodologi Penelitian Untuk Mahasiswa Diploma Kesehatan*. Jakarta: Trans Info Media.
- Sinambela, L. (2012). *Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sipayung, F. (2009). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7–14. Retrieved from [http://blog.ub.ac.id/irbef/files/2012/05/Jurnal-Manajemen-Bisnis-Vol\\_2-No\\_-1-Jan-2009-produksi.pdf#page=9](http://blog.ub.ac.id/irbef/files/2012/05/Jurnal-Manajemen-Bisnis-Vol_2-No_-1-Jan-2009-produksi.pdf#page=9)
- Sjahrial, D. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsan, T. (2013a). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Sumarsan, T. (2013b). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Edisi 2 PT Indeks.
- Surya, L. P. L. S. (2014). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Xyz. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 2, 279–293.

- Syaiful Bahri. (2016). *Pengantar Akuntansi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Thomas Sumarsan. (2010). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep Aplikasi Pengukuran Kinerja*. Medan: PT Indeks.
- tunggal. (2009). *akuntansi manajemen*. jakarta: harvindo.
- Viethzal Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Viethzal Rivai. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Raja Grafindo.
- Vinicius, R., Jordão, D., Luís, J., & Novas, C. (2013). A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company. *Jurnal OF Technology Management & Innovation*, 8(3), 98–108.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*.
- Widiastiti, K. Y., & Yadnyana, I. K. (2013). Analisis Perbandingan Kinerja PT. BPR Mitra Baliyaya Mandiri dan PT. BPR Cahaya Bina Werdhi dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4(3), 605–621.
- Yuwono, S., Edi S., dan I. M. (2009). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwowno. (2008). *Mengagas Kinerja Sektor Publik, 1*.

## CURRICULUM VITAE



Nama : Selfia Oktafianti  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat & Tanggal Lahir : Tambelan, 28 Oktober 1995  
Alamat Lengkap : Jl. Salam Kampung Kolam Tanjungpinang  
Agama : Islam  
Status Perkawinan : Belum Menikah  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Pendidikan :  
- SDN 005 Tambelan  
- SMP N 14 Bintan  
- SMA N 6 Bintan  
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan  
Tanjungpinang