

BAB I

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menyebabkan sangat banyak pengaruh atau dampak yang sangat signifikan dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Penilaian kinerja suatu perusahaan hanya dititikberatkan pada laporan keuangan. Keberhasilan suatu kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila perusahaan tersebut mencapai target yang diinginkan. Namun kelemahan dari sistem pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan ini adalah kurang adanya perhatian perusahaan akan kepentingan-kepentingan jangka pendek, perusahaan hanya melakukan kepentingan-kepentingan investasi jangka panjangnya. Untuk mengatasi kelemahan tersebut diciptakan sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya terfokus pada kinerja keuangannya tetapi juga kinerja non keuangan. Model pengukuran tersebut disebut *Balanced Scorecard*.

Menurut Srimindarti, (2004):

Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective.¹

¹ Srimindarti, **Analisis Balance Score Card**, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2004, hal 7

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu Balanced (berimbang) dan Scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal, sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan. Analisis berbasis Balanced Scorecard ini dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan apakah sudah sesuai target yang ditetapkan. Berdasarkan pengalaman suatu perusahaan yang telah melakukan analisis berbasis Balanced Scorecard terhadap kinerja perusahaan, diketahui bahwa terdapat perbaikan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Hal tersebut dikarenakan seluruh karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan dapat mendukung proses pencapaian visi dan misi perusahaan.

Balance scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Dari percobaan penggunaan *balance Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balance scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan cost effectiveness proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk

memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Mulyadi 2001

Balance Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indicator lagging dan indicator leading.²

Balance Scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas serta penelitian terdahulu yang relevan maka saya tertarik untuk membuat sebuah penulisan studi literature yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Manajemen Strategis Dengan Metode *Balance ScoreCard*”. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan. Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan

² Mulyadi, **Manajemen strategis dan kinerja perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 54

kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen.

Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitik beratkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soraya Hanuma & Endang Kiswara SE., M.Si., Akt. yaitu tentang "Analisis *Balance scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja, perusahaan yang masih menggunakan alat ukur secara tradisional dengan hanya sebatas mengukur hasil dari segi keuangan perusahaan saja tanpa memperhatikan aspek-aspek lainnya Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance scorecard*.

2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas maka rumusan masalah yang dapat disimpulkan adalah:

1. Apakah yang dimaksud dengan pengukuran kinerja perusahaan?
2. Apakah yang dimaksud dengan Manajemen Strategis?
3. Apakah yang dimaksud dengan Metode *Balance Scorecard*?
4. Bagaimana Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan data empiris ada atau tidaknya Bagaimana Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Manajemen

Strategis Dengan Metode *balance scorecard*. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apa yang di maksud dengan kinerja Perusahaan.
2. Untuk mengetahui apa yang dimeksud dengan manajemen Strategis.
3. Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan *balance Scorecard*.
4. Untuk Mengetahui Bagaimana Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan metode *balance Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat digunakan sebagai refrensi dan masukan bagi Program Studi Akuntansi Universitas HKBP Nommensen Medan dan juga dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran.

2. Bagi Mahasiswa

Diharapkan mahasiswa dapat memperoleh wawasan pembelajaran baru yang nyata dalam penyusunan skripsi ini, diharapkan mahasiswa dapat belajar lebih jauh lagi mengenai implementasi ilmu manajemen strategi dalam perusahaan, hasil dari penulisan ini juga dapat dijadikan bahan referensi untuk penulisan yang

selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen strategi serta pengukuran kinerja.

3. Bagi perusahaan

Untuk perusahaan hasil dari penelitian serta penulisan ini dapat dijadikan untuk bahan evaluasi dalam kinerja perusahaan sehingga dapat memperkuat asumsi dalam pengambilan keputusan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (2002) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam proses evaluasi dan pengendalian perusahaan. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk membantu menetapkan standard dan target, sarana untuk kemajuan, memotivasi, mengkomunikasikan strategi dan organisasi serta mempengaruhi perubahan perilaku. Pengukuran kinerja bertujuan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas yang bernilai tambah. Kebutuhan akan pengukuran kinerja perusahaan jasa pelaksana konstruksi sangat diperlukan oleh berbagai pihak, baik pemilik perusahaan, pengguna jasa perusahaan dan masyarakat umum.

Kinerja perusahaan merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Bayu Hidayat (2015):

Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.³

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Kinerja adalah hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk menilai hasil pencapaian dari aktivitas dibanding dengan target perusahaan. Peningkatan kinerja suatu perusahaan biasanya akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan sehingga biasanya pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan melakukan analisis aspek yang ada. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut. Faktor Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari faktor internal, faktor eksternal dan faktor situasi pasar. Menurut Teng (2002) dan Venegas dan Alarcon (1997) dalam Sudarto (2011), ketiga faktor tersebut terdiri dari beberapa hal, yaitu:

1. Faktor internal perusahaan yang terdiri dari sumber daya manusia, manajemen, organisasi pelanggan dan manajemen sumber daya manusia.

³ Bayu Hidayat, **Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard pada koperasi**, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2015 hal 18

2. Faktor eksternal perusahaan yang terdiri dari lingkungan sosial politik, lingkungan yang menurut hukum, lingkungan yang kompetitif, lingkungan yang berteknologi dan lingkungan ekonomi makro.

3. Faktor situasi pasar yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan.

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

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut

Menurut Yuwono (2002) syarat-syarat pengukurun kinerja sebagai berikut:

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

2.4 *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut *Anthony, Kaplan, dan Young* (2004) mendefinisikan *Balance Scorecard* sebagai: “*a measurement and management*

*system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.”*⁵

Dengan demikian, *Balance Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu:

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?
(perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan?
(perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Selain itu, *Balance scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

⁵ Kaplan, Young, *Management Accounting, 4th edition*. New Jersey USA Pearson Education International, 2004, hal 7

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis Dengan Balance Scorecard.⁶

Tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balance Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

2.5 Keunggulan Balance Scorecard

Balance Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik

⁶ *Ibid*, hal. 45

tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategi kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balance Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam system perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1 Komprehensif *Balance Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:
 1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
 2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- 2 Koheren *Balance Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak

langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

- 3 Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi, perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.
- 4 Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan. Dengan *Balance Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-

sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang

2.6 Perspektif Balance Scorecard

2.6.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1 Growth (berkembang)

Adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah

kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2 Sustain (bertahan)

Adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan *operating ratio*.

3 Harvest (panen)

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

2.6.2 Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen fokus dan konsumen *satisfaction*. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Oleh *Kaplan dan Norton* (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value propositions.” **Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:**

1 *Market Share* (pangsa pasar)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

2 *Customer Retention* (retensi pelanggan)

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

3 *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

- 4 *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- 5 *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- 1 *Product/service attributes* Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
- 2 *Konsumen relationship* Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian

order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka”⁷

- 3 *Image and reputation* Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal Analisis

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

Kaplan dan Norton (1996) membagi “**Proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:**

- 1 **Proses inovasi** Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

⁷. Kaplan, Shinta, **Strategi diferifikasi terhadap kimerja perusahaan**, Jurnal keuangan dan perbankan, Fakultas Manajemen UPN Veteran, 2009, Vol.13, hal 280-287

- 2 **Proses Operasi** Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.
- 3 **Proses Pelayanan Purna Jual** Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.⁸

2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

⁸ . Ibid. hal 285

- 1 Kapabilitas pekerja Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2 Kapabilitas sistem informasi bagaimana pun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- 3 Motivasi, kekuasaan dan keselarasan perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus

dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka *Balance Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.7 Hubungan Penilaian Kinerja Dengan *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. *Balance scorecard* merupakan sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam penelitian Bayu Hidayat yang berjudul “Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard*” (2015) menyatakan bahwa:

Untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan diperlukan pengukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balance scorecard* yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut. *Balance scorecard* digunakan untuk mengembangkan usaha keuangan dan non keuangan serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang.⁹

Menurut Rohm dan Halbach (2005)

“BSC adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan baik pada perusahaan besar atau di perusahaan kecil yang berfungsi untuk menghubungkan antara visi-misi organisasi dengan kegiatan operasional perusahaan dan kebutuhan konsumen, mengatur dan mengevaluasi strategi bisnis, memantau peningkatan efisiensi operasional perusahaan, membentuk kapasitas organisasi, dan mengomunikasikannya kepada seluruh karyawan”¹⁰

Dari penjelasan teori yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa metode *balance scorcad* merupakan sebuah alat atau sebuah metode yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja perusahaan untuk lebih optimal dari metode pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya menguor dari perspektif keuangan saja.

2.8 Penelitian Terdahulu

Dari hasil pencarian peneliti dari berbagai sumber jurnal maupun skripsi yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, peniliti menemukan penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja berbasis manajemen strategis. beberapa

⁹. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Pengukuran kinerja dengan balance scorecard, Jurnal TEDC, Vol.11, No 2, 2005

¹⁰ Rohm dan Halbach, **Evalusi Rancangan Tujuan**, Fakultas Ekonomi UI, hal 12, 2005

penelitian terdahulu yang penulis temukan dari berbagai sumber melalui jurnal dan skripsi dijadikan sebagai bahan referensi sebagai bahan perbandingan dalam penyelesaian penulisan skripsi ini nantinya.

Abdullah Zailani (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengukuran kinerja perusahaan dengan *balance scorecard* ” studi ini dilakukan pada PDAM

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. PDAM Kota Magelang menilai kinerja perusahaannya dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah air minum. Ada tiga aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Hasil evaluasi kinerja PDAM Kota Magelang, kinerjanya cukup baik.
2. Ditinjau dari konsep *balance scorecard*, indikator-indikator pengukuran kinerja yang ada dalam aspek keuangan PDAM Kota Magelang telah memenuhi perspektif keuangan dalam konsep *balance scorecard*.
3. Kemampuan dan pertumbuhan laba perusahaan, dilihat dari pertumbuhan pendapatan, profit margin dan efisiensi biaya, dimana dari tahun 1998 sampai dengan 2002 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan oleh naiknya biaya operasional yang tidak diikuti dengan kenaikan tarif.

4. Likuiditas diukur dengan menggunakan current ratio dan working capital to total aset. *Current ratio* tahun 1998 sampai dengan 2001 mengalami peningkatan, sedangkan tahun 2002 mengalami penurunan, hal ini disebabkan oleh bertambahnya hutang lancar dimana jumlah aktiva lancar tetap. Working capital to total assets, besarnya modal kerja netto dibandingkan dengan jumlah aktiva tahun 1998-2002 adalah 16%, 10%, 15%, 19% dan 19%. Solvabilitas perusahaan dari tahun 1998 sampai 2002 tetap yaitu sebesar, 1,91. Nilai lebih besar dari 1 menunjukkan ada kelebihan kekayaan atau aktiva disbanding dengan hutang atau dapat berarti pula bahwa jumlah kekayaan perusahaan lebih besar dari jumlah hutang. Rentabilitas yang diukur dari operating ratio ditunjukkan oleh angka lebih kecil dari 1 yang berarti pendapatan usaha lebih besar dari beban usuhu, perusahaan juga telah mampu menghasilkan laba netto yang ditunjukkan oleh rate of ROI positif.
5. Perspektif pelanggan yang mengukur pangsa pasar sampai saat ini perusahaan belum mampu memenuhi keputusan Dirjen Cipta Karya tahun 1990, dimana penduduk perkotaan harus dilayani air bersih sebesar 80%, Sedangkan sampai tahun 2002, PDAM baru mampu melayani sebesar 74%, walaupun jumlah pelanggan setiap tahunnya meningkat. Peningkatan pelanggan yang tidak diikuti peningkatan jumlah penduduk yang dilayani disebabkan oleh kapasitas produksi air tetap. Kesetiaan pelanggan masih cukup baik, hal ini bias dilihat dari

prosentase pelanggan tutup yang tidak begitu besar dan cenderung menurun, tingkat kepuasan pelanggan dari hasil survey masih cukup baik. Kemampuan customer menghasilkan laba rendah, hal ini disebabkan oleh peningkatan biaya operasional yang tidak dibarengi dengan peningkatan tarif.

6. Perspektif bisnis internal, indikatornya dilihat dari kualitas produk yang sudah sesuai dengan standar kesehatan yaitu tidak berasa, tidak berbau dan tidak berwarna, ini juga diperkuat dengan hasil uji laboratorium. Tingkat pelayanan air mengalir dalam 24 jam belum dapat dipenuhi dikarenakan jumlah produksi yang belum memadai. Rata-rata tingkat kehilangan air dari tahun 1998-2002 mencapai 27,28 %, sementara standar jumlah air yang hilang (tidak bias dipertanggungjawabkan) adalah sebesar 20%. Hal ini disebabkan antara lain masih adanya pipa transmisi dan distribusi lama, dan meter air yang rusak belum diperbaiki.
7. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari tingkat kepuasan karyawan yang indikatornya diukur dari motivasi kerja yang hasilnya menunjukkan rata-rata 3,26 berarti cukup baik, dari pemeliharaan karyawan yang hasilnya menunjukkan rata-rata 2,92 berarti kurang baik, dari penempatan dan pengembangannya yang hasilnya menunjukkan rata-rata 29,1 berarti kurang baik, dan dari kompensasi yang hasilnya menunjukkan rata-rata 3,14 berarti sudah cukup baik. Sistem informasi yang tersedia baik. Hal ini karena

PDAM sudah mengembangkan sistem komputerisasi dengan menggunakan sistem jaringan.

Muchamad Syarifuddin (Universitas Diponegoro Semarang) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh modal intelektual terhadap kinerja perusahaan” dalam penelitiannya tersebut dilakukan pengujian pengaruh IC terhadap kinerja keuangan perusahaan pada 73 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu: tidak ada pengaruh positif antara IC sebuah perusahaan dengan kinerjanya, semakin tinggi nilai IC sebuah perusahaan, kinerja masa depan perusahaan tidak semakin tinggi, tidak ada pengaruh positif antara tingkat pertumbuhan IC sebuah perusahaan dengan kinerja masa depan perusahaan, kontribusi IC untuk sebuah kinerja masa depan perusahaan akan berbeda sesuai dengan jenis industrinya. Penelitian ini menggunakan model Pulic karena masih baru. Dalam penelitian ini, the *Value Added Intellectual Coefficient (VAICTM)* digunakan untuk mengukur IC perusahaan. Metode ini dibentuk untuk menyediakan informasi tentang nilai efisiensi aset berwujud dan tak berwujud perusahaan selama perusahaan beroperasi.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* karena lebih bagus dari regresi berganda maupun SEM. Model Pulic sulit digunakan untuk laporan keuangan di Indonesia karena pengungkapan IC yang masih kurang. Shinta Heru Satoto (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi diverifikasi terhadap kinerja perusahaan strategi diverifikasi terhadap kinerja perusahaan ”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh

strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan dengan mengambil sampel perusahaan-perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia Hasil pengujian terhadap 75 perusahaan sampel menunjukkan bahwa diversifikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa perluasan unit bisnis melalui diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan memperkecil atau memberikan pengaruh yang tidak menguntungkan bagi kinerja perusahaan. Pengaruh negatif ini mungkin disebabkan karena diversifikasi dilakukan di lingkungan perekonomian yang tidak stabil sehingga kurang mendukung strategi diversifikasi yang dilakukan perusahaan. Selain itu, banyak faktor lain yang kurang mendukung diversifikasi yang dilakukan perusahaan, seperti kemampuan manajerial, kurang efisiennya informasi dan sumber dana, maupun perubahan kondisi yang berlangsung dengan cepat. Sehingga diversifikasi yang seharusnya memperbaiki atau memberikan efek positif bagi kinerja perusahaan selama periode yang stabil berubah dalam arah yang berkebalikan dengan adanya perubahan kondisi yang sangat cepat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan literatur. Pendekatan kualitatif desainnya bersifat umum, dan berubah-ubah atau berkembang sesuai dengan situasi lapangan. Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini adalah penelitian kualitatif non interaktif atau bisa disebut penelitian analitis atau studi literatur. Pendekatan non interaktif dilakukan dengan melakukan pengkajian berdasarkan analisis dokumen. Peneliti menghimpun, mengidentifikasi, menganalisis dan memberikan interpretasi terhadap konsep yang secara langsung dapat diamati.

3.1.2 Waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan bulan September 2020 s/d selesai dengan mengumpulkan dokumen-dokumen dan jurnal-jurnal yang dilakukan agar penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

3.1.3 Keabsahan data

Menurut Lincoln dan Guba dalam Tomy Rizky Izzalqurny (2016) terdapat empat kriteria keabsahan data dan teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu :

- 1. Credibility (derajat kepercayaan). Yaitu teknik yang digunakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan terhadap data dengan memperpanjang keikutsertaan pengumpulan data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi pada latar penelitian. Menurut Sugiyono dalam Tomy Rizky Izzalqurny (2016), terdapat macam-macam pengujian kredibilitas, yaitu:**
 - a) Perpanjangan pengamatan**
 - b) Peningkatan ketekunan dalam penelitian**
 - c) Triangulasi**
 - d) Menggunkan bahan referensi**

- e) Analisis kasus negative
- f) Memberi cek (pengecekan data dari pemberi data) ¹¹

2. **Transferability (keteralihan).** konsep ini menyatakan bahwa generalisasi suatu pertemuan dapat berlaku atau diterapkan padasemua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representative mewakili populasi itu.
3. **Dependability (ketergantungan).** Untuk menentukan ketergantungan data peneliti menggunakan teknik audit ketergantungan dengan mengecek sejauh mana data digunakan dalam analisis.
4. **Confirmability (kepastian).** Untuk menentukan kepastian data, maka peneliti menggunakan teknik audit kepastian dengan menelusuri kembali jejak penelitian mulai dari catatan wawancara, dokumen sampai analisis datanya.¹²

3.2 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah berupa tekstual atau konsep-konsep. Karena penelitian ini merupakan sebuah studi literatur. Dengan demikian aspek-aspek yang peneliti analisis melingkupi defenisi, konsep, kajian teoritis, pandangan, pemikiran, dan argumentasi yang terdapat dlam literatur yang relavan dengan judul yang saya ajukan. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan studi kepustakaan. Beberapa sumber kepustakaan yang peneliti gunakan diantaranya merupakan, jurnal, skripsi, serta buku yang relevan dari berbagai sumber.

3.3 Sumber Data

Sumber data penelitian ini merupakan faktor yang penting menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data, adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari literatur atau menggunakan cara studi pustaka dengan tujuan mengumpulkan data informasi engan bantuan bermacam-macam materi yang terdapat diruang perpustakaan, maupun dari berbagai e-journal.

¹¹ Tomy Rizky Izzalquany, **Ekstensible business repoting language (XBRL) : Analisis Rencana pada studi Literatur**, Digital Responbility Universitas Jember, 2016, Hal 49

¹² IBID, Hal 49

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif pada dasarnya merupakan suatu proses penyelidikan yang mirip dengan pekerjaan detektif. Dari sebuah penyelidikan yang mirip akan dihimpun data-data utama dan sekaligus tambahannya. Dalam teknik pengumpulan data menjelaskan bahwa teknik pengumpulan dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian studi kepustakaan. Oleh karena itu peneliti melakukan proses pengumpulan data berupa jurnal yang berhubungan dengan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard*. Pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, yaitu dengan cara mencari data yang berkaitan dengan pembahasan.

3.5 Metode Analisis Data

Metode penelitian merupakan cara atau alat yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab serangkaian pertanyaan yang dirumuskan dalam rumusan masalah. Metode Analisis Data yang digunakan Penulis untuk menganalisis Data yang telah dikumpulkan:

1. Studi Literatur

Selanjutnya teknik penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah studi literatur, yaitu dengan cara meneliti dan memahami buku-buku, dokumen atau sumber tertulis lainnya yang relevan dan mendukung berhubungan dengan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard*. Selain dari itu peneliti juga mengumpulkan dokumen-dokumen berhubungan dengan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard*. macam-macam dokumen atau sumber literatur diantaranya adalah, jurnal, laporan hasil penelitian, majalah ilmiah, surat kabar, buku yang relevan, hasil-hasil seminar, artikel ilmiah yang belum dipublikasi, narasumber, surat-surat keputusan dan

sebagainya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber dokumen yaitu literatur jurnal.

Dengan demikian, dalam penyusunan skripsi ini penulis menentukan topik yang akan dibahas yang kemudian dilanjutkan dengan mencari data-data baik itu yang relevan ataupun mendukung terhadap topik yang dibahas. Setelah mendapatkan data, penulis melakukan interpretasi atau penafsiran terhadap sumber data untuk memperoleh fakta tentang kajian yang akan dibahas. Setelah terkumpul maka data disusun secara sistematis dan terstruktur.