

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah 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. (Helfert, 1996 dalam Srimindarti). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja adalah sesuatu yang dicapai/prestasi yang diperlihatkan. Sedangkan menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu aktifitas rantai nilai yang terdapat dalam suatu perusahaan. Dan aktifitas tersebut dapat diukur besarnya.

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan pengertian kinerja diatas dapat ditarik kesimpulan untuk sistem pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut. (Soraya Hanuma, E. Kiswara, 2011)

2.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan mengevaluasi kinerja dalam waktu tertentu selain itu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2001), beberapa manfaat sistem pengukuran kinerja 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.

2.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen strategis yang menyeimbangkan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong yang bersifat nonfinansial di masa depan dalam tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen masa kini yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Balanced Scorecard dengan jelas merumuskan faktor-faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior dengan tetap memperhatikan kinerja jangka pendek melalui perspektif finansial. Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Empat perspektif scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor

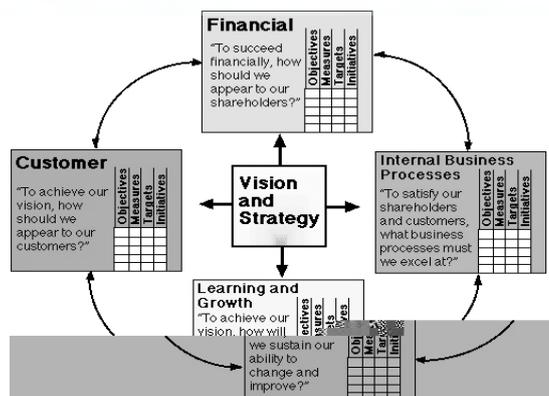
pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menerjemah visi dan misi strategi
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

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam mengelola strategi jangka panjang perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sesuai kerangka kerja yang terdapat dalam gambar 2.1.

Tujuan dan ukuran dalam Balanced Scorecard bukan hanya sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial khusus, namun juga semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses top-down (dari atas ke bawah) yang diawali dari visi perusahaan, yang kemudian menjadi misi dan strategi unit bisnis.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard

Berdasarkan jurnal Moses L. Singgih, Kristiana A.D, dan Renny Octavia tahun 2004, penjelasan masing-masing perspektif adalah:

A. Perspektif Finansial

Balanced Scorecard tetap mempertahankan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak dalam meningkatkan laba perusahaan [2,23].

Tujuan dan tolok ukur keuangan akan berbeda-beda pada tiap perusahaan, tergantung life-cycle perusahaan itu. Sebetulnya ada banyak tahap siklus hidup perusahaan, namun secara garis besar kondisi suatu perusahaan dapat dibagi ke dalam tiga tahap [2, 42]:

1. Bertumbuh (growth)

Tahap ini adalah siklus awal hidup perusahaan, di mana perusahaan menghasilkan produk dan atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan yang berada dalam tahap ini mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah.

Tujuan keuangan perusahaan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar baru yang dihasilkan dari produk dan atau jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja dan penerapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Tolok ukur yang digunakan oleh perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Bertahan (sustain)

Kebanyakan unit bisnis dalam perusahaan mungkin berada dalam tahap bertahan, dimana usahanya masih memiliki daya tarik untuk berbagai investasi dan investasi ulang, dengan harapan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Di tahap ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun.

Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas dengan bertumpu pada ukuran finansial tradisional.

Tolok ukur yang digunakan pada unit bisnis yang berada pada tahap ini menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan, seperti tingkat pengembalian modal, laba operasi, dan keuntungan kotor. Proyek investasi dalam kategori ini akan dievaluasi dengan memakai discounted cash flows, dan analisa capital budgeting. Selain itu dapat juga digunakan nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham. Intinya adalah tingkat pengembalian modal yang tinggi.

3. Menuai (harvest)

Tahap ini ditandai oleh keadaan perusahaan yang sudah matang (mature), dimana perusahaan ingin menuai hasil investasi yang telah dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Usaha tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan fasilitas saja, bukan perluasan atau pembangunan fasilitas baru. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.

Tolok ukur yang biasa digunakan bagi perusahaan dalam tahap ini adalah arus kas operasi dan penghematan biaya berbagai kebutuhan modal kerja.

B. Perspektif Konsumen

Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita, apa yang harus kita perlihatkan kepada konsumen kita?”.

Data yang diperlukan adalah laporan pengiriman tepat waktu, data jumlah pelanggan baru, dan data jumlah pelanggan loyal.

1. Ukuran Utama

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ini terdiri dari lima ukuran, yaitu:

a. Pangsa pasar

Pangsa pasar digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, jumlah pembelian, atau jumlah unit yang terjual).

b. Tingkat akuisisi pelanggan

Tingkat akuisisi pelanggan digunakan untuk mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan perusahaan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan atau bisnis baru di segmen yang ada.

c. Tingkat retensi pelanggan

Tingkat retensi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan di dalam mempertahankan keberadaan pelanggan lamanya yang ada di segmen tersebut.

C. Perspektif Bisnis Internal

Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pemilik saham dan konsumen kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”

Model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu:

1. Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Operasi

Proses operasi merupakan langkah utama ke-dua dalam rantai internal generik, dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Selama ini proses operasi telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif ini.

3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual adalah bagian terakhir dari rangkaian proses bisnis internal yang meliputi garansi dan kegiatan perbaikan, perawatan dan pengembalian serta proses administrasi.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita, bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”.

Tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

1. Kapabilitas pekerja

Sebagian besar perusahaan mengukur kapabilitas pekerja menggunakan tiga ukuran umum, yang masih dapat ditambah juga dengan

faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Tiga ukuran tersebut yaitu :

a. Kepuasan Pekerja

Pekerja yang puas merupakan pendorong bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Kepuasan pekerja biasanya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya. Moral pekerja sangat penting bagi banyak perusahaan di saat pekerja bertemu dengan pelanggan, pekerja yang puas akan memiliki moral kerja yang baik dan akan melayani pelanggan dengan memuaskan juga. Kepuasan pekerja juga erat hubungannya dengan kejujuran dan integritas karyawan. Banyaknya jumlah pekerja yang melakukan pencurian atau pemakaian sumber daya perusahaan tanpa izin perusahaan biasanya disebabkan oleh karena pekerja merasa tereksplotasi dan bekerja melebihi kapasitasnya. Sehingga karyawan membenarkan tindakannya sebagai bentuk kompensasi dari perlakuan yang buruk dari atasannya.

Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin dimana sejumlah persentase tertentu dari seluruh pekerja dipilih secara acak untuk disurvei tiap periode yang lebih sering, misalnya bulanan.

b. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Hal ini penting sebab ketika perusahaan mempekerjakan seorang karyawan untuk pertama kalinya, perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja itu. Jika pekerja tidak puas maka pekerja menjadi tidak betah dan sering keluar dari jabatannya, dan hal itu adalah suatu kerugian bagi perusahaan.

Pekerja yang bekerja lama dan setia pada perusahaan akan menjadi semakin ahli, ia sudah mengenal perusahaan dengan baik, dan ia juga telah

memiliki sense of belonging atau rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga ia memiliki dedikasi pada perusahaan.

Retensi pekerja umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas pekerja, misalnya yang paling sederhana adalah dengan mengukur pendapatan per pekerja

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat pada waktu yang tepat tentang setiap hubungan yang terjadi antar perusahaan dengan pelanggan. Motivasi dan keahlian pekerja memang diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal, tapi itu belum cukup. Agar para karyawan benar-benar mengerti apa yang harus dilakukannya, mereka harus mendapatkan informasi mengenai pelanggan perusahaannya, proses bisnis internal yang terjadi dalam perusahaan, dan akibat keuangan dari tindakan perusahaan. Jadi informasi itu bukan hanya milik komisaris, direktur atau manajer saja, namun semua yang berkepentingan perlu mengetahuinya, sehingga pekerja tidak hanya melakukan pekerjaannya sebagai rutinitas saja, melainkan dengan motif yang jelas.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, namun jika mereka tidak bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberi kebebasan untuk membuat keputusan dan bertindak, keterampilan yang dimiliki tidak akan

memberi kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Adanya para pekerja yang termotivasi, dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara. Sebuah ukuran yang sederhana, dan banyak digunakan, adalah banyaknya saran yang diberikan per pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan. Penghargaan dan imbalan yang diberikan terhadap saran yang baik ini mendorong terjadinya peningkatan yang dramatis dalam jumlah saran yang diajukan maupun yang dilaksanakan.

Dalam metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ada tiga prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan dalam berbagai tujuan dari setiap perspektif, yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan Sebab dan Akibat.

Rantai sebab dan akibat dalam *Balanced Scorecard* harus mencakup keempat perspektif. Sehingga hubungan sebab akibat tersebut dapat mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan.

2. Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja.

Hasil dan ukuran kinerja ini lah merupakan faktor yang harus ada, karena untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan.

3. Keterkaitan dengan masalah finansial.

Semua elemen *balanced scorecard* ini haruslah terkait dengan tujuan utama penilaian yaitu tujuan finansial perusahaan.

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah sebagai berikut:

1. Mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

2. Memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan. (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. Memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif. Peralatan utama AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan kedalam kelompok-kelompoknya. Kemudian, kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

2.5.1 Pairwise Comparison

Perbandingan berpasangan (pairwise comparison) merupakan suatu metode yang digunakan untuk membandingkan elemen-elemen suatu permasalahan secara berpasangan dengan melihat nilai atau bobot relatif atas suatu hal yang sama. Hasil perbandingan tersebut dituliskan ke dalam bentuk matriks $m \times n$

2.5.2 Skala Perbandingan

Untuk dapat menghasilkan matriks yang terdiri dari penilain terhadap tingkat kepentingan atau bobot relatif maka diperlukan skala untuk memberikan penilaian. Adapun skala yang digunakan di dalam pemberian penilaian di dalam perbandingan berpasangan.

Dalam penyusunan prioritas menggunakan metode AHP, secara garis besar terdapat 3 tahapan dalam penyusunannya. Antara lain :

A. Dekomposisi Masalah

Pada tahap ini dilakukan definisi masalah dari suatu tujuan. Hal yang harus diperhatikan adalah adanya tujuan, setelah itu mendefinisikan kriteria-kriteria yang mendukung tujuan tersebut.

B. Penilaian perbandingan antara masalah satu dengan yang lain

Intensitas dari kepentingan pada skala absolut	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua aktifitas menyumbangkan sama pada tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
5	cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	sangat penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain
9	kepentingan yang ekstrim	Bukti menyukai satu aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Bila kompromi dibutuhkan
berbalikan	jika aktifitas i mempunyai nilai yang lebih tinggi dari aktifitas j maka j mempunyai nilai berbalikan ketika dibandingkan dengan	

Tabel 2.1 Intensitas skala absolut

Tahap ini adalah tahap memberikan nilai prioritas untuk masing-masing kriteria. Untuk melakukan hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan, tujuannya adalah untuk menentukan prioritas kepentingan antara item satu dengan item yang lain. Berikut adalah skala prioritas yang digunakan pada metode AHP

C. Sintesis prioritas

Sintesis ini dilakukan dengan menjumlahkan total prioritas pada masing-masing kriteria sehingga didapatkan total bobot, semakin tinggi bobot maka semakin tinggi pula prioritas pilihan tersebut.

D. Perhitungan Rasio Konsistensi

Rasio konsistensi berguna untuk validasi konsistensi jawaban dari kuesioner perbandingan berpasangan. Rumus dari konsistensi rasio adalah

$$CR = CI/RI$$

Dimana : CI adalah konsistensi indeks dengan rumus :

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

Dan RI adalah rasio indeks yang didapat dengan melihat tabel rasio indeks.

2.6 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil
Erna Rizki Yoland (2011)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)	Diperlukan peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> untuk memaksimalkan performa
Anugerah Rio P (2011)	Perancangan Alat Ukur Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Objective Matrix</i> pada Bengkel Sarwono Putro Motor (SPM – SAR SPEED)	Aspek pelanggan dan proses bisnis internal perlu dilakukan perbaikan terutama pada segi pelayanan pelanggan dan fasilitas bengkel.

Sri Widyastutik (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Analyical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus di perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Surakarta	Kinerja PDAM Kota Surakarta secara keseluruhan berdasarkan kriteria penilaian keempat perspektif BSC periode 2009, 2010, dan 2011 Cukup baik
Elvia Puspa Dewi (2015)	Balance Score card (Kartu Stok Berimbang) sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang representatif	Balance Scorecard sebagai alat ukur kinerja yang representatif karena mempresentasikan pemahaman manajemen strategis dengan menyusun indikator non finansial kualitatif disamping indikator finansial , Balance Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan
Sidik Nurjaman (2013)	Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektif Finansial menggunakan ROI, nilai tambah, return on asset (ROA), dan kenaikan harga saham - Perspektif Pelanggan diukur berdasarkan kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan lama, pertumbuhan pelanggan baru, - Perspektif Bisnis internal diukur dari kualitas produk, jasa, proses, waktu respon, ongkos, dan jumlah produk -Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berdasarkan kepuasan

		pekerja, ketersediaan informasi, peluang belajar, luas jejaring kerjasama, dan peluang perkembangan karir
Zipporah Karimi Muiruri dan James Kilika (2015)	<i>The Influence of the Balance Scorecard on Performance of Public Sector Organization in Kenya</i>	<i>The fact that a 71% variation in performance is attributed to the balance scorecard components leads to the conclusion that the balance scorecard as a tool for use in strategic management is relevant for application in the public sector, The finding confirm that the theoretical underpinning for the adoption of the balance scorecard based on the stakeholder perspective in the private sector have a role to play in guiding strategic management practices in the public sector organizations. It may be concluded that despite structural and cultural differences between the private and public sectors, there are area of commonality when it comes to the application of strategic management theory to inform management practices</i>

<p>Fahmi Fadhl AlHosaini dan Saudah Sofian (2015)</p>	<p><i>A Review of Balance Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs)</i></p>	<p><i>The Balance Scorecard is presented as a prominent tool that can be used to strategize and monitor organisational performance, continuously benchmarking this with key elements of the strategic plan. The review addresses the question of applicability of the BSC in HEIs, Similarities as well as significant differences as part of contribution the contribution. Overall the strength of the BSC is seen to be that its establishes an evaluation system which generates appropriate performance indication in HEIs</i></p>
<p>Worawit Binder, Hajdar Mziu dan Mohd Adam Suhaimi (2014)</p>	<p><i>Employing the Balance Scorecard (BSC) to measure Performance in Higher Education Malaysia</i></p>	<p><i>The financial managers rely on both financial and customer perspectives for evaluating the performance of the listed corporations in the Palestine Exchange , The financial managers do not rely on both learning and growth, and internal business process perspectives for evaluating the performance of the listed corporations in the Palestine Exchange. This paper concludes that the financial managers rely partially on the BSC perspectives; they use only the most common perspectives namely financial and customer perspectives for evaluating the</i></p>

		<i>performance of the listed corporations in the Palestine Exchange</i>
Saira Khatoon dan Dr. Ayesha Farooq (2014)	<i>Balance Scorecard to Measure Organization Performance : A Case Based Study</i>	<i>The balance scorecard is both a performance measurement and management tool that enables the organizations to clarify their vision and strategy and translate them into achievement. It focuses both the financial and non-financial aspect of a companys strategy and discusses cause and effect relationship that drives business achievement. The Companies Infosys Technologies and Philips Electronics both implemented Balance Scorecard for translating their strategy into action as well as aligning their operations totally to their business and translate their mission and vision into reality</i>
Ondrej Zizlavsky (2014)	<i>The Balance Scorecard : Innovative Performance Measurement and Management Control System</i>	<i>performance of all internal company processes, which enables efficient management of process performance enhancing, including the evaluation of actually achieved efficiency of investments. BSC provides an overview of the causal structure of the company, the main factors of performance, their development and</i>

		<p><i>mutual relations, BSC will allow for efficient communication between all organisational units of the company during the implementation of a strategy, and implement feedback for adjustment of goals set for organisational units and individuals with the goals of the company.</i></p>
--	--	--

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

2.7 Kerangka Pemikiran

PT. ABC merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang konstruksi. Proses bisnisnya mencakup beberapa produk yang masing-masing memiliki proses produksi dan cakupan pemasaran yang berbeda-beda.

Saat ini strategi perusahaan sedang menanamkan visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan melalui penambahan *core-value* perusahaan, hal ini merupakan langkah tepat bagi perusahaan untuk menselaraskan tujuan antara karyawan dan jajaran manajemen yang ada.

Penerapan *Balanced Scorecard* lebih dalam dapat membantu dalam implementasi strategi perusahaan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan mengukur kinerja penerapan strategi tersebut menggunakan 4 perspektif bisnis yang melihat dari semua sisi diluar sisi finansialnya.