



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Performance atau kinerja adalah hasil kerja/usaha dari tenaga kerja yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. *Performance* dapat diukur berdasarkan periode waktu tertentu untuk mengetahui hasil kinerja yang dilakukan. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena pengukuran kinerja tersebut berguna untuk melakukan evaluasi terhadap performa dan perencanaan strategi bagi organisasi untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Dalam pengukuran kinerja, tolak ukur merupakan suatu hal yang sangat penting karena merupakan suatu pembandingan dari hasil pencapaian yang telah dicapai oleh tenaga kerja dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mengukur pengukuran kinerja ini membutuhkan metode yang akurat dan luas. Metode yang dimaksud adalah *Balance Scorecard* atau yang biasa disebut *BSC*.

Metode ini sangat cocok untuk suatu organisasi yang ingin mengukur kinerja organisasinya, karena metode ini memiliki empat perspektif yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat. Menurut Kaplan (2010) dalam Mulyana et al (2016) *Balanced Scorecard* telah berhasil menyelesaikan beberapa isu strategis di perusahaan besar, seperti bagaimana mengintegrasikan informasi keuangan dengan informasi non keuangan dan menghitung insentif bagi karyawan. Menurut Olson et al (2002) metode *Balance Scorecard* adalah sistem manajemen, yang membantu organisasi secara jelas menentukan tujuan dan strategi mereka berdasarkan karakteristik yang berbeda dalam organisasi. Tujuan utama dari metode *Balance Scorecard* adalah untuk membuat perubahan yang diperlukan pada teknik evaluasi kinerja tradisional, yang berfokus pada bagian keuangan untuk menghitung evaluasi organisasi yang lebih lengkap dan efektif.

Penelitian penggunaan *Balance Scorecard* ini telah dibahas Al-Najjar et al (2012) yang menunjukkan bahwa kinerja *Large Local Bank* (LLB) yang diukur dengan *Balance Scorecard* masing-masing adalah 470, 430, 470, dan 580 untuk tahun 2006-2009. Mengubah skor ini pada skala 100% menghasilkan: 47%, 43%, 47%, dan 58% untuk tahun yang sama. Skor *Local Large Bank* pada perspektif pelanggan adalah yang terburuk. Tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata adalah 0% selama tahun 2006-2009. Ukuran pertumbuhan nasabah mencapai nol selama tahun-tahun tersebut, alasannya adalah karena nasabah takut terhadap kondisi keamanan yang terjadi di Irak, sehingga sebagian nasabah menarik uangnya dari bank.

Menurut Luis et al (2007) dalam Solikhah (2018), *Balance Scorecard* memiliki keunggulan, yaitu:

Berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi antara pihak satu dengan pihak yang lainnya seperti pihak manajemen dengan karyawan, memberikan peluang untuk merumuskan faktor utama/faktor kunci penentu keberhasilan melalui konsep *strategy maps*. Dapat menghubungkan logika antara strategi dan kinerja, yang memungkinkan organisasi dapat mengaitkan strategi pembangunan dengan proses penerapannya.

Balance scorecard memiliki empat perspektif yang mempunyai serangkaian sasaran/target strategi yang dalam perspektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat. Hubungan sebab-akibat tersebut dapat menjadi pemicu untuk meningkatkan kerja sama dan kinerja tim organisasi karena keberhasilan dari satu bagian tersebut dapat mempengaruhi bagian lain. Organisasi dapat memanfaatkan *Balance Scorecard* sebagai strategi untuk jangka pendek maupun jangka panjang dan dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai target yang ingin dicapai.

Jika dilihat dari keunggulan dari penggunaan *balance Scorecard*, metode ini terlihat dapat menjanjikan untuk strategi jangka pendek maupun strategi jangka panjang karena dapat digunakan sebagai pedoman bagi organisasi maupun perusahaan yang menggunakan metode ini untuk melihat kinerja dari organisasi dan perusahaan. Pelaksanaan metode ini telah umum digunakan dalam bidang

industri manufaktur, namun apakah metode *balance scorecard* ini bisa memiliki dampak yang sama apabila digunakan di bidang lain selain industri manufaktur. Oleh karena hal tersebut, artikel ini membahas penggunaan *balance scorecard* di beberapa bidang, yaitu di universitas, bank dan rumah sakit berdasarkan studi yang pernah dilakukan di beberapa jurnal internasional.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa pentingnya pengimplementasian pengukuran kinerja di universitas, bank dan rumah sakit dengan menggunakan *balance scorecard*?
2. Apa perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian *balance scorecard* di tiga sektor tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pentingnya pengimplementasian pengukuran kinerja di universitas, bank dan rumah sakit menggunakan *balance scorecard*.
2. Untuk mengetahui perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian *balance scorecard* di tiga sektor tersebut.

1.4 Sistematika Penulisan

Pada *literature review* ini menjelaskan studi kasus yang terdiri beberapa studi kasus yang telah dipilih berdasarkan bagaimana melakukan penelitian seperti penentuan topik pembahasan, pencarian sumber literatur, penentuan jenis literatur, pencarian sampel literatur serta pembahasan dan diskusi untuk menjawab pertanyaan penelitian, dan kemudian menguraikan identifikasi masalah pada setiap studi kasus berdasarkan studi kasus yang telah dipilih dan berdasarkan elemen masalah dan mengartikan hasil yang disajikan di bagian pembahasan. Pada akhir *literature review* ini menjelaskan kesimpulan dan saran dari *literature review* yang telah dilakukan berdasarkan studi kasus yang telah dipilih.