

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasil yang telah dibandingkan dengan kinerja yang terdahulu serta keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan kinerja ialah *performance* atau hasil kerja seseorang maupun perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan yang dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh suatu perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan dikarenakan hal ini dapat digunakan sebagai alat untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja adalah pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya.

Pengukuran kinerja adalah salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, serta memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang (Aswirah et al., 2013). Pengukuran kinerja secara objektif dapat dilakukan dengan membandingkan antara harga output (*exit value*) dengan harga input (*entry value*).

Pengukuran kinerja keuangan berasal dari sistem akuntansi perusahaan yang pada umumnya digunakan untuk mengevaluasi kinerja tenaga kerja. Hal ini dapat mempermudah dan dapat memotivasi tenaga kerja untuk meningkatkan laba akuntansi perusahaan.

Pengukuran kinerja sangat berpengaruh dengan indikator kinerja yang digunakan dimana indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator kinerja tersebut harus berisikan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar dalam menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, sampai kepada tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Dikarenakan sebuah perusahaan sangat membutuhkan pengukuran kinerja yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja berpengaruh pada pengambilan keputusan dan kebijakan manajemen terkait dengan pencapaian visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja dengan melakukan kombinasi *balance scorecard* (BSC) dapat meningkatkan manajemen kinerja (Shenkir & Walker, 2011; Rasid et al., 2017; Beasley et al., 2006; Nagumo & Donlon, 2006).

2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Dengan melakukan pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk (Silvia, 2021):

1. Laba relatif mudah untuk dihitung dan menunjukkan tujuan utama dari sebuah perusahaan

2. Perusahaan dapat mengevaluasi manajer berdasarkan beberapa atau seluruh ukuran kinerja seperti kepuasan tenaga kerja, pembelajaran tenaga kerja, biaya-biaya kantor cabang, kepuasan pelanggan, pelanggaran terhadap regulasi, dan profitabilitas kantor cabang
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
4. Membuat karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya

Berdasarkan tujuan di atas adapun manfaat yang diperoleh dengan melakukannya pengukuran kinerja adalah:

1. Memberikan pemahaman dengan menggunakan ukuran dalam menilai kinerja manajemen
2. Memberikan arahan agar target kinerja yang ditetapkan menjadi tujuan strategis yang lebih konkret
3. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja, membandingkan, dan melakukan tindakan korektif selanjutnya
4. Menjadi penghubung komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja
5. Memastikan pengambilan keputusan keseluruhan telah dilakukan dengan objektif

2.3 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Dalam pelaksanaannya pengukuran kinerja memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

1. Ukuran tidak dapat digunakan dalam mengidentifikasi permasalahan dalam operasi
2. Ukuran keuangan dilaporkan secara bulanan, kuartalan, ataupun tahunan. Ukuran ini tidak memberi tahu bagaimana kinerja saat ini
3. Banyak pegawai dalam sebuah perusahaan yang tidak mengerti cara yang digunakan untuk menafsirkan pekerjaannya dalam bentuk angka keuangan

Kelemahan-kelemahan di atas akan mengurangi nilai ukuran kinerja keuangan sebagai alat pengendali operasi.

2.4 Sistem Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard*

Kartu skor berimbang atau yang sering disebut dengan *Balance Scorecard* adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja pada sebuah perusahaan dengan mengukur dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* ialah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. Selain itu *Balance Scorecard* juga dapat dikatakan ialah alat manajemen yang mengakui adanya tanggung jawab organisasi terhadap kelompok-kelompok pemangku kepentingan yang berbeda seperti tenaga kerja, pemasok, pelanggan, mitra bisnis, kelompok-kelompok lain, dan pemegang saham. Pemangku kepentingan sering kali berbeda memiliki perbedaan kebutuhan atau keinginan sehingga masing-masing manajer organisasi perlu menyeimbangkannya.

Balance Scorecard (BSC) ialah sebuah teknik evaluasi dan pengendalian strategi yang dikembangkan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1993. "*Balance Scorecard* (BSC) adalah seperangkat ukuran yang memberikan pandangan bisnis secara tepat dan komprehensif kepada manajer. *Balance Scorecard* (BSC) mencakup pengukuran finansial yang menunjukkan hasil dari tindakan yang telah diambil. Pengukuran

kinerja dilengkapi juga dengan pengukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pengukuran inovasi dan peningkatan aktivitas operasional organisasi, yang merupakan pendorong kinerja keuangan di masa depan” (Norton, 2020).

Balance Scorecard (BSC) mentranslasikan misi dan strategi organisasi ke dalam serangkaian ukuran kinerja yang memberikan kerangka kerja untuk mengimplementasikan strateginya (Foster, 2008). BSC tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan keuangan, tetapi juga pada tujuan nonkeuangan yang harus dicapai organisasi untuk memenuhi tujuan keuangannya. BSC mengurangi penekanan para manajer pada kinerja keuangan jangka pendek seperti laba kuartalan. Hal ini disebabkan karena indikator strategi nonkeuangan dan operasional kunci seperti kualitas produk dan kepuasan pelanggan, mengukur perubahan yang dilakukan perusahaan dalam jangka panjang.

Metode *Balance Scorecard* berkembang seiring dengan perkembangan implementasinya. Pada awalnya *Balance Scorecard* atau yang disingkat dengan BSC ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran eksekutif yang berfokus kepada kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan nonkeuangan. Dengan *Balance Scorecard* (BSC) perusahaan menjadi lebih mengetahui terkait pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai dan BSC sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Hal ini membutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan sehingga hasil yang akan didapatkan ialah kinerja menjadi lebih efektif dan efisien.

Balance Scorecard (BSC) memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan dimana hasil dari *Balance Scorecard* (BSC) akan menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. BSC dapat dikatakan sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak memunculkan kelemahan-kelemahannya. Salah satu dari kelemahannya ialah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi sehingga faktor-faktor yang bisa mempengaruhi performa dari perusahaan tidak dapat dilihat misalnya jika di dalam perusahaan terjadi krisis, kebijakan pemerintah ataupun kejadian pada momen-momen tertentu.

Sebuah perusahaan menggunakan sistem penilaian kinerja dengan metode *Balance Scorecard* (BSC) untuk menghasilkan proses manajemen seperti memperjelas visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan dan menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Tujuan *Balance Scorecard* (BSC) sendiri ialah mengukur seberapa baik kinerja organisasi dalam sudut pandang persaingan untuk merebut perhatian para pemangku kepentingan.

Berikut ini manfaat dari penerapan *Balance Scorecard* (BSC) pada sebuah perusahaan jika dilakukan dengan baik dan tepat:

1. Visi dan strategi perusahaan membuat perusahaan menuju spesifikasi tujuan dan matriks ke dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2. *Balance Scorecard* (BSC) dapat memfasilitasi tim manajemen untuk mengkomunikasikan strateginya sehingga mendapatkan komitmen dari eksekutif korporasi dan dewan direksi.
3. *Balance Scorecard* (BSC) membantu manajer memantau dan menyesuaikan implementasi strategi dan membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi.

Keunggulan dalam menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) dalam menghasilkan rencana strategik adalah (Yoland, 2011):

1. Komprehensif, dengan kekomprehensifan sasaran strategik maka akan memadai untuk mempersiapkan perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren, kekoherenan antar sasaran strategik dapat memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang menghasilkan kinerja keuangan, dan menjanjikan dalam memberi pelipat gandaan kinerja keuangan jangka panjang.
3. Seimbang, keseimbangan antar perspektif sangat diperlukan dalam sistem perencanaan strategik untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.
4. Terukur, keterukuran antara sasaran-sasaran strategik pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.5 Perspektif-perspektif *Balance Scorecard*

Balance Scorecard (BSC) dirancang dengan baik untuk mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan. Karakteristik khusus dari *Balance Scorecard* (BSC) yaitu ukuran yang diperoleh dari upaya mengidentifikasi hal-hal yang memicu kesuksesan organisasi sebagaimana yang digambarkan dari berbagai perspektif pemangku kepentingan dalam organisasi. *Balance Scorecard* (BSC) dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun nonkeuangan.

Balance Scorecard (BSC) adalah metode pengukuran kinerja yang melakukan keseimbangan antara faktor keuangan dan non keuangan sehingga dapat dikatakan bahwa BSC ialah pencapaian misi yang berperan dalam mewujudkan penambahan kekayaan bagi perusahaan.

Balance Scorecard (BSC) mempunyai empat perspektif sebagai komponen dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, yang dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong. Adapun empat perspektif pengukuran yang terdapat dalam *Balance Scorecard* (BSC) adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam melakukan pengukuran secara finansial hal yang pertama harus dilakukan perusahaan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya, dalam perspektif finansial terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Perspektif keuangan merupakan salah satu elemen kunci dalam menentukan tingkat kesehatan suatu perusahaan dan memastikan apakah perusahaan berjalan baik atau kurang baik.

Contoh sasaran strategis dalam perspektif keuangan yakni meningkatkan laba bersih, meningkatkan jumlah pendapatan, meningkatkan pertumbuhan pendapatan, meningkatkan produktivitas biaya (efisien biaya), menurunkan piutang ragu-ragu.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan bersifat amat sentral, karena tanpa adanya pelanggan perusahaan tidak akan dapat berdiri.

Dalam *Balance Scorecard* (BSC) perspektif pelanggan mengidentifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitif perusahaan. Sehingga perusahaan diwajibkan mengetahui segmen pasar dan pelanggan apa saja yang akan dijadikan sebagai target. Saat hal tersebut terpenuhi berikutnya manajemen harus menentukan alat ukur apa yang akan digunakan dalam mengukur kinerja pada setiap unit yang beroperasi dalam mencapai target keuangannya. Perusahaan diupayakan menciptakan dan menyajikan produk maupun jasa yang memiliki nilai tinggi seperti produk yang memberikan banyak manfaat kepada para pelanggannya.

Contoh sasaran strategis dalam perspektif pelanggan yakni meningkatkan profitabilitas per pelanggan, meningkatkan market share, mengembangkan brand image, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan jumlah pelanggan loyal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Perspektif proses bisnis internal terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu tumbuh (Rangkuti, 2020). Kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan baru lebih penting dibandingkan kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsive.

Perspektif proses bisnis internal mencerminkan proses bisnis kunci yang harus dilakukan secara optimal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam menjalankan perspektif ini perusahaan dapat melihat proses kritis pada saat usaha dijalankan yang nantinya akan memberikan kesempatan dalam pemberian *value proposition* yang menarik dan mempertahankan pelanggan pada segmen pasar yang diinginkan. Ada tiga proses dalam perspektif bisnis internal yaitu:

- a. Proses inovasi, ialah hal yang penting untuk dapat mempertahankan posisi dalam segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan demi kepuasan pelanggan dan kemajuan perusahaan.
- b. Proses operasi, berkaitan dengan penyediaan barang hingga barang sampai kepada *customer* upaya memenuhi kebutuhan produk dan jasa kepada pelanggan yang menitikberatkan kepada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu.
- c. Layanan purna jual, pemberian manfaat tambahan kepada pelanggan yang meliputi pelayanan servis, garansi, penanganan terhadap produk cacat atau rusak, serta proses pembayaran atas transaksi penjualan kredit. Proses ini merupakan proses yang pening dikarenakan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

Contoh sasaran strategis dalam proses bisnis internal yakni meningkatkan mutu dan keandalan produk, menurunkan jumlah produk yang gagal, meningkatkan kecepatan pelayanan, mengembangkan inovasi proses, mengembangkan kapasitas produksi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini merupakan wadah yang akan mendukung ketiga perspektif lainnya untuk mencapai tujuannya dan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan jangka pendek.

Perspektif ini mencerminkan kapabilitas yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam dua aspek utama yakni pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan sistem organisasional, kepemimpinan dan kultur perusahaan. Perspektif ini menunjukkan bahwa kapabilitas sumber daya manusia dan sistem organisasi solid merupakan pondasi bagi kemajuan kinerja perusahaan.

Contoh sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni mengembangkan kompetensi karyawan, membangun kultur perusahaan yang unggul, menciptakan pola kepemimpinan yang efektif, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- a. Peningkatan kemampuan pegawai, perusahaan memberikan pelatihan kepada pegawai agar setiap pegawai memiliki keahlian yang nantinya diharapkan dapat bermanfaat guna mencapai tujuan perusahaan.
- b. Peningkatan motivasi pegawai, pada umumnya motivasi dapat dikatakan naik turun sehingga perusahaan sebaiknya melakukan tindakan untuk meningkatkan motivasi pegawai agar semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya meningkat.
- c. Peningkatan kemampuan sistem informasi, informasi yang tepat cepat dan akurat diperlukan karena meningkatnya persaingan bisnis yang semakin ketat sehingga pegawai akan terbantu dengan ketersediaan informasi yang akurat mengenai informasi pelanggan. Informasi tersebut berupa informasi pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menghasilkan perbedaan dan cara untuk menutup perbedaan tersebut, serta memprediksi kejadian yang akan mungkin terjadi di masa depan yang memengaruhi kinerja perusahaan.

Ada 4 indikator yang digunakan sebuah perusahaan dalam mengukur kinerja melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni (Norton, 2020):

- a. Pelatihan, yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan komitmen karyawan. Peningkatan persentase jumlah karyawan yang mendapat pelatihan termasuk kedalam bobot ideal atas indikator pelatihan.
- b. Produktivitas, bertujuan untuk mengetahui hasil kerja keseluruhan oleh karyawan perusahaan. Bobot ideal dari indikator ini ialah peningkatan dari hasil perhitungan produktivitas.
- c. Kepuasan karyawan, bertujuan untuk mengetahui rata-rata tingkat moral dan kepuasan pekerja terhadap perusahaan. Sehingga, perusahaan dapat mengetahui cara meningkatkan kualitas SDM perusahaan.
- d. Retensi karyawan, bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berpotensi bagi perusahaan. Karena karyawan yang memiliki banyak pengalaman dalam perusahaan akan lebih mampu dalam melayani, memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta memiliki tanggung jawab.

Metrik atau ukuran-ukuran yang dikembangkan di Koperasi kredit masih menekankan perspektif tradisional, yaitu perspektif keuangan, dan tidak menyelaraskan dengan

perspektif non keuangan. Sehingga manager perlu menerapkan *Balance Scorecard* (BSC) pada CU atau Koperasi kredit dengan menyelaraskan perspektif keuangan dan non keuangan dari hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan misi dan strategi dari CU tersebut.

Matriks SWOT ialah metode perencanaan strategis yang dimanfaatkan untuk mengevaluasi metode perencanaan strategis yang digunakan untuk melakukan evaluasi terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam organisasi. Analisis SWOT terdiri atas 4 faktor yakni sebagai berikut:

1. Kekuatan, ialah keunggulan suatu organisasi yang akan menjadi pilar dalam memuaskan pelanggan, mengenali kekuatan merupakan langkah awal sehingga organisasi akan memiliki kualitas tinggi.
2. Kelemahan, ialah kondisi yang menjadi kelemahan dalam sebuah organisasi. Dari hal ini organisasi dapat membangun kinerjanya agar kelemahan yang dimiliki dapat menjadi kekuatan.
3. Peluang, kondisi di masa yang akan datang dengan membanding proses bisnis organisasi dengan proses bisnis organisasi lainnya.
4. Ancaman, ialah kondisi eksternal yang dapat mengancam suatu organisasi. Ancaman tersebut sebaiknya segera ditanggulangi agar tidak menghambat dan menghalangi dalam mencapai visi dan misi organisasi.

2.6 Strategi Pengembangan *Balance Scorecard*

Pengembangan *Balance Scorecard* (BSC) dalam mendesain pengukuran strategi manajemen maka proses yang dilalui sangat diperlukan. Berikut adalah proses yang perlu dilakukan oleh seorang manajer dalam mengembangkan BSC pada CU atau Koperasi kredit

1. Melakukan penilaian pendahuluan dari strategi usaha secara keseluruhan dengan fokus pada integrasi proses ekonomi secara keseluruhan.
2. Mengidentifikasi proses, tujuan, dan sasaran secara keseluruhan.
3. Tolok ukur yang dipercaya paling baik mengandung esensi kemajuan organisasi terhadap tujuan dan sasaran harus dipilih.

2.7 Tahapan Pengembangan *Balance Scorecard*

Saat perusahaan sudah memiliki tujuan yang jelas, berikutnya yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi ukuran yang akan digunakan untuk mengevaluasi progres/perkembangan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan (William N. Lanen et al., 2017). Manajer akan bekerja untuk memperbaiki ukuran karena hal ini merupakan indikator progres/perkembangan terhadap tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Jika ukuran tersebut ditentukan secara tidak benar, ada kemungkinan manajer mencapai keberhasilan dalam memperbaiki ukuran tetapi, perusahaan dianggap gagal untuk mencapai tujuan-tujuannya. Hal berikutnya yang dilakukan adalah perusahaan menetapkan target untuk masing-masing ukuran. Dengan adanya ukuran dan target, manajer dapat mengidentifikasi inisiatif atau rencana yang harus dimiliki untuk mencapai target-target tersebut.

Dalam pengembangan *Balanced Scorecard* (BSC) penulis melakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menganalisa sasaran kinerja dari setiap perspektif keuangan, anggota, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan strategi yang telah ditentukan sebelumnya.

- 2 Mengembangkan ukuran yang ada untuk setiap sasaran masing-masing perspektif, dalam menentukan ukuran dapat dibantu dengan menggunakan sistem PEARLS.
- 3 Membuat bobot dari setiap sasaran perspektif menurut tingkat kepentingan atau dampak yang dialami oleh CU Sepakat Singa.
- 4 Berdasarkan ukuran yang telah ditentukan tetapkan target untuk setiap sasaran perspektif.
- 5 Menghitung hasil dari setiap ukuran, dalam menghitung hasil penulis melihat dari laporan pertanggungjawaban CU Sepakat Singa, hasil dari wawancara, dan beberapa ukuran berdasarkan skor dari kuesioner yang telah dijawab oleh anggota dan karyawan.
- 6 Perhitungan skor, skor akan dapat ditentukan berdasarkan perhitungan realisasi target yang direncanakan dibanding dengan realisasi target yang dicapai. Skor juga dapat dilakukan dengan mendefinisikan kriteria pencapaian target. Perhitungan skor dapat dilihat sebagai berikut:

Penghitungan Skor dapat dilakukan dengan mendefinisikan kriteria pencapaian target sebagai berikut (Antariksa, 2010):

KPI Maximize

KPI dimana pencapaian makin tinggi, makin baik. Contohnya, laba, jumlah pelanggan baru. Perhitungan skor dapat dilakukan dengan rumus

$$\text{KPI MIN} = (\text{TARGET}/\text{ACHIEVMENT}) \times 100$$

KPI Minimize

KPI dimana pencapaian makin rendah, makin baik. Contohnya, jumlah komplain, jumlah temuan, jumlah keterlambatan, rasio biaya. Perhitungan skor dapat dilakukan dengan rumus

$$\text{KPI MAX} = (\text{ACHIEVMENT}/\text{TARGET}) \times 100$$

Skor Akhir

Skor akhir merupakan perhitungan yang didapatkan dari hasil skor rata-rata setiap ukuran dengan persentase bobot untuk masing-masing perspektif BSC.

$$\text{SKOR} = \text{SKOR} \times \text{BOBOT PERSPEKTIF}$$

Implementasi *Balance Scorecard* (BSC) bisa menemui kegagalan apabila tidak melihat kesiapan organisasi terutama disebabkan oleh (Khakbaz & Hajiheydari, 2015) :

1. Kurangnya komitmen eksekutif senior
2. Tidak ada dorongan untuk perubahan dalam seluruh organisasi
3. Tidak ada fasilitator yang dapat mendampingi pengembangan BSC
4. Terlalu banyak ukuran kinerja, ukuran kinerja yang salah, pengembangan yang terlalu lama, dan ketidaksesuaian budaya organisasi.

2.8 Tahapan Siklus Hidup Pengembangan Sistem

Berikut ini tahapan dalam siklus hidup pengembangan sistem dalam menjalankan suatu penelitian (Romney, M. B., & Steinbart, 2011):

2.8.1 Analisis Sistem

- a. Melakukan investigasi awal
- b. Melakukan survei sistem
- c. Melakukan studi kelayakan

- d. Menentukan kebutuhan informasi dan persyaratan sistem
- e. Memberikan persyaratan sistem

Sebelum masuk dalam fase perancangan maka dilakukan Analisis kelayakan dan poin keputusan. Analisis kelayakan (*feasibility study*) mencakup kelayakan:

- a. Kelayakan ekonomi
- b. Kelayakan teknis
- c. Kelayakan hukum
- d. Kelayakan penjadwalan
- e. Kelayakan operasional

2.8.2 Desain konseptual

- a. Mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif desain
- b. Mengembangkan spesifikasi desain
- c. Memberikan persyaratan desain konseptual

2.8.3 Desain Fisik

- a. Desain output
- b. Desain Basis data
- c. Desain Input
- d. Mengembangkan program
- e. Mengembangkan prosedur
- f. Merancang pengendalian
- g. Memberikan sistem yang dikembangkan.

2.8.4 Implementasi dan Konversi

- a. Mengembangkan implementasi dan rencana konversi
- b. Instal perangkat keras dan perangkat lunak
- c. Melatih personel
- d. Menguji sistem
- e. Dokumentasi lengkap
- f. Konversi dari sistem lama ke sistem baru
- g. Memberikan sistem operasional

2.8.5 Operasi dan Pemeliharaan

- a. Sempurnakan dan lakukan pasca implementasi
- b. Melakukan rivi/tinjauan
- c. Operasikan Sistem
- d. Modifikasi sistem
- e. Lakukan perawatan berkelanjutan
- f. Memberikan sistem yang ditingkatkan

Sepanjang siklus hidup, perencanaan harus dilakukan dan aspek perilaku perubahan harus dipertimbangkan.