

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 LANDASAN TEORI**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah sesuatu yang diciptakan oleh organisasi di dalam perusahaan, baik yang bersifat mencari laba maupun nirlaba dalam suatu periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja bisnis yang baik adalah hasil yang terukur dan dapat menggambarkan keadaan bisnis perusahaan dari berbagai ukuran setuju.

Kinerja dengan mengacu pada standar yang ditetapkan dilakukan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan, baik untuk tujuan komersial maupun non-komersial, dalam jangka waktu tertentu. Kinerja perusahaan merupakan hasil yang terukur dan harus dapat menjelaskan kondisi perusahaan dari berbagai variabel yang disepakati. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh semua pimpinan baik di tingkat organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau pegawainya merupakan bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan masyarakat umum. Melakukan suatu pekerjaan bukanlah satu-satunya hal, tetapi selalu berkaitan dengan kepuasan kerja dan kompensasi karyawan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan karakteristik pribadi. Kinerja yang berasal dari melakukan pekerjaan berarti prestasi kerja yang sebenarnya atau prestasi yang dibuat oleh seseorang. Definisi kinerja adalah hasil kualitatif dan kuantitatif yang dicapai seorang karyawan ketika menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

Menurut Mahsun dalam Aryani (2018), Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui kinerja yang dicapai. Pengukuran kinerja adalah pengukuran yang dilakukan pada berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan.

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang dilihat, atau kemampuan kerja. Jadi, kinerja memang sangat diperlukan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Mathis dan Jackson dalam Indasari (2018) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan pegawai. Manajemen adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Menurut Mangkunegara dalam Putri (2019) Kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan, kinerja merupakan visi dan misi organisasi yang menjadi tujuan individu atau kelompok individu, baik organisasi yang mencari laba maupun nirlaba dalam suatu organisasi, yang dituangkan dalam rencana organisasi di dalam organisasi. jangka waktu tertentu, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Organisasi dalam suatu perusahaan yang ingin mengetahui kinerja perlu mengukur kinerja untuk mengetahui kinerja yang dicapai oleh organisasi tersebut. Ukuran keberhasilan adalah ukuran dari apa yang dilakukan dalam berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan. Pengukuran keberhasilan berfungsi sebagai informasi tentang kinerja implementasi rencana dan kapan perusahaan perlu mengoordinasikan kegiatan perencanaan dan manajemen.

Menurut Robertson dalam Nur (2015) Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Horne dan

Wachoicz dalam Manalu (2019) suatu informasi mengenai kondisi keuangan perusahaan sangat dibutuhkan oleh para pengguna baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Pihak eksternal, misalnya investor tertarik dengan pengungkapan informasi pendapatan yang ada saat ini dan taksiran pendapatan yang akan datang, untuk melihat seberapa stabil kondisi keuangan suatu perusahaan dari waktu ke waktu. Secara internal manajemen juga membutuhkan analisis keuangan untuk pengendalian internal seperti analisis perencanaan dan pengendalian yang efektif.

Pengukuran kinerja adalah sebuah tindakan mengukur berbagai aktivitas dalam rantai nilai di perusahaan. Hasil pengukuran digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang implementasi yang berhasil ketika sebuah rencana perlu dikoordinasikan dengan rencana dan kegiatan manajemennya. Menurut Whittaker dalam Amalia (2020), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Langkah-langkah yang diambil diharapkan bermanfaat untuk perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk para karyawan. Seseorang yang mampu mencapai tujuan dan sasarnya mereka adalah karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah penilaian yang dilakukan pada manajer dan karyawan dengan mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan tujuan tertentu dari program penilaian peningkatan.

### **2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi bisnis digunakan untuk mengetahui kinerjanya. Selain untuk mengetahui kinerja suatu organisasi, pengukuran kinerja juga memiliki manfaat dalam melakukannya. Manfaat pengukuran kinerja antara lain untuk mengetahui apakah tujuan organisasi telah tercapai, selain untuk memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan berjalan dengan baik.

Menurut Mulyadi dalam Hidayat (2017), manfaat 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.

Menurut Lynch dan Cross dalam Aryani (2018) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku tersebut.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang manfaat pengukuran kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah :

1. Memantau kinerja terhadap harapan pelanggan untuk mendekatkan perusahaan dengan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi staf untuk memberikan layanan dalam mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

3. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Menentukan apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi dan membantu memahami operasi instansi pemerintah.
5. Memberikan pemahaman tentang ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen.
6. Memantau dan mengevaluasi pencapaian operasional dan membandingkannya dengan tujuan operasional dan mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja.
7. Memastikan tercapainya kinerja yang disepakati dengan memantau dan mengevaluasi kinerja kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja untuk peningkatan kinerja.

#### **2.1.4 Tujuan 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.

Menurut Mahmudi dalam Suci (2015), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam

organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Ulum dalam Aryani (2018), secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk mengomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai keselarasan tujuan.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Berdasarkan berbagai penjelasan mengenai tujuan kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui sejauh mana tujuan organisasi perusahaan tercapai.
2. Meningkatkan kinerja bisnis untuk periode berikutnya.
3. Menentukan apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
4. Menunjukkan perbaikan yang perlu dilakukan di masa depan.

5. Mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara seimbang untuk melacak kemajuan perusahaan.

## **2.2 BALANCED SCORECARD**

### **2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah alat untuk memantau keputusan strategis yang dibuat oleh perusahaan. Ini didasarkan pada metrik yang telah ditentukan dan kebutuhan untuk menembus setidaknya empat aspek: keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu poin kunci dari *Balanced Scorecard* adalah perluasan penilaian kinerja prospek, yang secara tradisional berfokus pada keuangan.

*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau *Strategic based responsibility accounting system* yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. Konsep *balanced scorecard* dipaparkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard University dan kini telah berkembang dari alat pengukur kerja yang sederhana untuk daerah non-keuangan menjadi alat perencanaan dan manajemen strategis yang kompleks.

Dalam pendekatan *balanced scorecard*, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah. Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing.

Menurut Luis dan Biromo dalam Wahyuningsih (2018), "*Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat". Sedangkan menurut Kaplan dan Norton dalam Aulia dan Ikhwana (2012) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

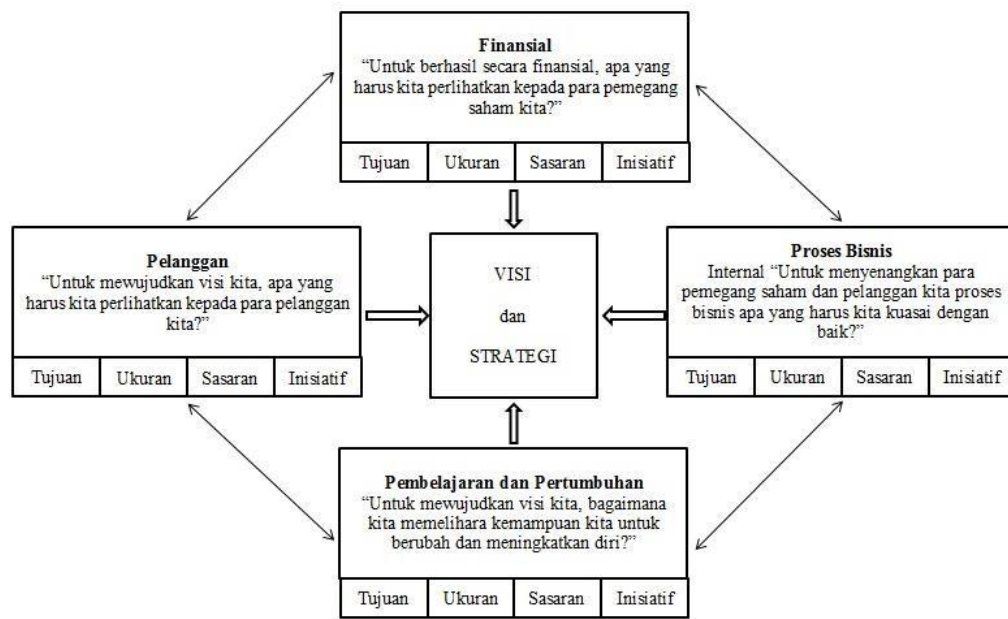
Menurut Fahmi dalam Nur (2015), definisi *Balance Scorecard* adalah: "*Balance Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang. Sedangkan Menurut Tunggal dalam Galib dan Hidayat (2018) *Balanced Scorecard* adalah: "Suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu : *Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)".

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan pengembangan dari metode pengukuran keberhasilan organisasi dalam perusahaan dengan fokus pada empat kajian, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan targer bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.

### **2.2.2 Perspektif *Balanced Scorecard***

Balanced scorecard merupakan salah satu upaya yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk menjadi tolok ukur dalam menilai performa perusahaan. Konsep *balanced scorecard* sendiri fokus pada identifikasi visi dan misi perusahaan, strategi untuk mencapai misi tersebut, hingga menganalisis kinerja dari strategi yang dilakukan berdasarkan hasil akhir yang didapatkan. Terdapat empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menjadi landasan dalam menerapkan metode *balanced scorecard* bagi perusahaan.





Gambar 2.1 Kerangka kerja *Balanced Scorecard*

Sumber: Hestanto (2022)

*Balanced Scorecard* Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional, Sumber : Diolah dari Kaplan and Norton dalam Hestanto (2022)

*Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang terkait dengan strategi perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan dimaksudkan untuk memberikan gambaran kepada pemegang saham tentang kinerja perusahaan. perspektif pelanggan untuk melihat bagaimana pelanggan memandang layanan yang diberikan oleh perusahaan. perspektif proses bisnis internal mengungkapkan apa yang dibutuhkan dan bagaimana layanan yang diberikan, sedangkan untuk perspektif terakhir khususnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan staf dan manajer pembelajaran untuk mengembangkan teknologi, sistem dan prosedur yang digunakan.

#### a. Perspektif Finansial (keuangan)

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk

apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan.

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan yaitu mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan dan Norton dalam Ulandari (2017) menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu, tahap perumbuhan, tahap bertahan, tahap panen.

*a. Tahap pertumbuhan (Growth)*

Pada tahap awal ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Untuk mewujudkan potensi ini manager harus berkomiten untuk mengembangkan suatu prduk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki infrastruktur dan membangun jaringan distribusi yang akan membangun hubungan global, serta berorientasi dengan pelanggan.

*b. Tahap bertahan (Sustain Stage)*

Ini merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis di mana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada.

*c. Tahap Panen (Harvest)*

Tahap ini adalah tahap kematangan di mana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang diperoleh dari operasional telah cukup untuk memelihara dan perbaikan fasititas.

Setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu:

*a. Bauran dan Pertumbuhan pendapatan*

Untuk pertumbuhan pendapatan pada umumnya digunakan unit bisnis, yang berada dalam tahap pertumbuhan maupun menuai adalah tingkat pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar untuk wilayah pasar dan pelanggan sasaran seperti produk baru, aplikasi baru, pelanggan dan pasar baru, hubungan baru dan strategi

penetapan harga baru.

b. Pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas

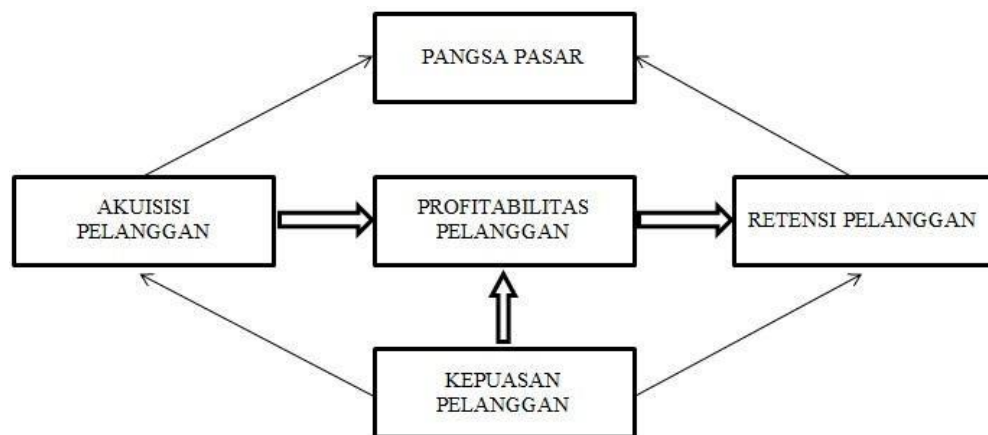
Selain menetapkan tujuan bauran pertumbuhan dan pendapatan. Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas pendapatan, mengurangi biaya satuan, meningkatkan bauran saluran, dan mengurangi biaya operasi.

c. Pemanfaatan aktiva atau strategi investasi

Perusahaan juga dapat mengidentifikasi faktor pendorong tertentu yang digunakan untuk meningkatkan investasi aktiva, yaitu dengan meningkatkan pemanfaatan aktiva.

**b. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif ini, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.



Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama

Sumber: Hestanto (2022)

Perspektif ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan. Ukuran utama tersebut adalah :

1) Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi

perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.

## 2) Retensi Pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

## 3) Akuisisi Pelanggan

Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur, dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

## 4) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Hanya jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

## 5) Profitabilitas Pelanggan

Sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan. Perusahaan seharusnya menginginkan pelanggan yang lebih dari sekedar terpuaskan dan senang; mereka sudah selayaknya menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan. Sebuah ukuran finansial, seperti profitabilitas pelanggan, membantu perusahaan untuk tetap menjadi perusahaan yang berfokus pada pelanggan.

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan.

Faktor pendorong kepuasan pelanggan menurut Kaplan dan Norton dalam Nur (2015), yaitu:

a. Waktu

Waktu telah menjadi senjata andalan dalam persaingan bisnis dewasa ini. Kemampuan memberikan tanggapan secara cepat dan terpercaya seringkali merupakan keahlian penting yang dibutuhkan untuk mendapatkan dan mempertahankan bisnis yang berharga dari pelanggan. Ukuran pelanggan berorientasi waktu menandakan pentingnya mencapai dan mengurangi tenggang waktu (lead times) secara berkesinambungan dalam memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan lainnya mungkin lebih peduli terhadap reabilitas tenggang waktu daripada hanya memperoleh tenggang waktu terpendek. Tenggang waktu yang terpendek dalam memperkenalkan produk dapat menjadi faktor penting pendorong kinerja yang memuaskan pelanggan.

b. Mutu

Mutu merupakan dimensi persaingan penting sejak dulu sampai saat ini. Dalam arena persaingan bisnis, mutu telah bergeser dari suatu keunggulan strategis menjadi suatu kebutuhan. Mutu telah menjadi faktor utama, pelanggan merasa bahwa sudah selayaknya para pemasok kebutuhan mereka menghilangkan produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Walaupun begitu, untuk industri, wilayah, atau segmen pasar tertentu, mata yang istimewa masih memberi peluang bagi perusahaan untuk membedakan diri dari pesaing

Ukuran mutu dapat diukur dengan jumlah barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan. Ukuran mutu juga dapat diukur dengan jumlah pengembalian produk oleh pelanggan, tuntutan garansi, dan permintaan perbaikan. Mutu juga dapat mengacu kepada kinerja yang berkaitan dengan dimensi waktu. Ukuran pengiriman yang tepat waktu, sebenarnya adalah sebuah ukuran mutu kinerja perusahaan terhadap ketepatan jadwal pengiriman sesuai dengan yang dijanjikan.

### c. Harga

Apapun strategi yang diterapkan sebuah unit bisnis, biaya rendah atau diferensiasi, pelanggan akan selalu menaruh perhatian terhadap harga yang dibayar untuk produk atau jasa yang diterima. Dalam segmen pasar di mana harga merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pembelian, unit bisnis dapat menyigi (track) harga jual neto dibandingkan dengan harga jual para pesaing. Jika produk atau jasa tersebut dijual melalui suatu proses penawaran dalam pelelangan kompetitif, persentase penawaran yang dimenangkan, terutama di dalam segmen sasaran, akan memberi indikasi tentang daya saing harga unit bisnis.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

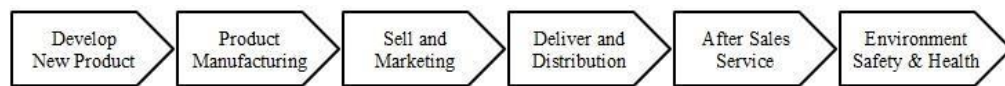
1. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam suatu bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*Value Chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan pemasaran,

distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

Dalam rantai nilai (*value chain*) memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Nilai diukur dari keseluruhan pendapatan, yang merupakan refleksi dari harga yang ditetapkan perusahaan dan jumlah produk yang berhasil dijual. Berikut ini gambar yang menjelaskan proses dari rantai nilai:



Gambar 2.3 Rantai nilai generik (*Generic Value Chain*)

Sumber: Hestanto (2022)

Pada proses pengembangan produk baru, organisasi berupaya untuk menciptakan produk-produk baru yang memiliki nilai jual. Setelah produk selesai dikembangkan, organisasi akan memasuki tahapan berikutnya, yaitu proses operasional penghasiian produk. Dalam tahapan ini, bakal produk mengalami proses produksi sampai menjadi produk jadi atau siap pakai. Dalam perspektif ini disusun strategi yang memungkinkan proses produksi itu dapat berjalan lancar, efisien, efektif, dan optimal. Setelah selesai dibuat, produk itu dijual ke pelanggan. Kategori pelanggan di sini meliputi calon pelanggan baru yang diharapkan akan membeli produk tersebut, maupun pelanggan yang telah memakai produk tersebut yang diharapkan akan membeli produk itu kembali di masa mendatang.

Kemudian organisasi dapat berfokus pada proses *delivery* yaitu proses di mana produk yang dipesan diselesaikan dan didistribusikan kepada pelanggan. Selanjutnya, setelah produk sampai di tangan pelanggan dan mereka gunakan, disediakan juga sarana yang dapat membantu pelanggan bila kelak produk yang dihasilkan ternyata bermasalah atau rusak. Jasa pelayanan yang diberikan pada periode di mana produk tersebut dipakai oleh pelanggan disebut dengan *after sales*

service. Terakhir, dianjurkan agar organisasi tidak hanya berorientasi pada penjualan dan profit semata, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar. Karena itu, tahapan selanjutnya adalah tahapan yang mencakup proses kebijakan dan lingkungan.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berfokus pada sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Nur (2015), ada tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

##### **a. Kapabilitas Pekerja**

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja perusahaan. Pada kenyataannya, tidak ada hal lain lagi yang memberi contoh lebih baik untuk transformasi revolusioner dari pemikiran abad industri ke pemikiran abad



informasi dari pada filosofi baru manajemen tentang cara pekerja memberikan kontribusi kepada perusahaan. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### b. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan. Para pekerja garis depan seharusnya juga diberi informasi mengenai segmen di mana pelanggan berada sehingga dapat ditentukan seberapa besar upaya yang harus dijalankan tidak hanya untuk memuaskan pelanggan dalam hubungan atau transaksinya dengan perusahaan saat ini, tetapi juga mempelajari dan berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan yang sedang muncul.

#### c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang trampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor utama ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

### **2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced 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 tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategic kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi dalam Ulandari (2017), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategic, 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 strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

#### 2. Koheren

*Balanced 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 nonkeuangan 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. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### 3. Seimbang

Balanced scorecard akan memberikan gambaran mengenai tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang, terutama jika dikaitkan antara perspektif satu dengan yang lainnya. Masing-masing perspektif mempunyai suatu tujuan pokok yang hendak dicapai:

- a. Perputaran keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang adalah tujuan dari perspektif keuangan.
- b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan value yang terbaik bagi customer adalah tujuan dari perspektif konsumen.
- c. Proses yang produktif dari cost effective adalah tujuan dari perspektif bisnis/intern.
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 4. Terukur

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 *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

### 2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

#### 1. Perencanaan strategi yang lebih baik dan terstruktur

Dengan *balanced scorecard*, perusahaan bisa merancang kerangka kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis di visualisasikan dalam peta strategi yang membantu manajer untuk berpikir tentang hubungan sebab-akibat antara beberapa tujuan strategis yang berbeda. Proses menciptakan peta strategi memastikan bahwa keberhasilan dalam suatu perusahaan bisa dicapai melalui serangkaian tujuan strategis yang saling terkait. Hal ini berarti bahwa hasil kinerja serta faktor pendukung kinerja diidentifikasi untuk membuat gambaran utuh tentang strategi perusahaan.

#### 2. Meningkatkan komunikasi strategi dan ketepatan eksekusi

Adanya gambaran strategi secara menyeluruh dan saling terkait tentu membuka peluang bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi secara internal dan eksternal. Dengan *balanced scoreboard*, setiap divisi dalam perusahaan dipacu untuk berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai *goals* perusahaan yang mana akan berdampak pada sistem kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan dinamis.

#### 3. Memudahkan tiap karyawan untuk melihat bagaimana goals individual mereka berkaitan dengan strategi perusahaan

Dikarenakan kerangka kerja yang telah terbangun dengan jelas, *balanced scorecard* akan membantu tiap karyawan untuk menyelaraskan tujuan mereka dengan *goals* perusahaan karyawan bisa secara mandiri menghubungkan apa yang bisa mereka lakukan untuk kemajuan tim dan perusahaan.

#### 4. Memastikan strategi tetap berjalan pada *track*-nya

Dengan *balanced scorecard*, perusahaan bisa mengukur dan memantau perkembangan perusahaan menuju *goals*. Sehingga jika terjadi sesuatu di luar dari perencanaan perusahaan bisa langsung sigap tanggap untuk mengupayakan bagaimana kondisi bisa terkendali kembali.

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tujuan Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Ahmad Sumarlan, SE.,M.Si1 ,Yulius Wahyu Setiadi SE MM2 (2022)	Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balance Scorecard Pada PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia	untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk jika diukur dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> .	PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk yang telah dihitung berdasarkan masing masing perspektif telah memperoleh Range kinerja 0-50% maka memperoleh score 2 atau dengan nilai C dan memperoleh tingkat kinerja cukup baik
2.	Cristin Novita Sasminto (2022)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT.Ultrajaya Milk Industry Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei)	untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk apabila diukur menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i>	Untuk hasil dari perspektif keuangan pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk mengalami penurunan sehingga termasuk dalam kriteria tidak baik, untuk perspektif pelanggan terjadi peningkatan penerimaan pelanggan dengan kriteria cukup baik, untuk perspektif proses bisnis internal

				mengalami penurunan kinerja dan tahun 2019 kembali mengalami peningkatan kinerja dengan kriteria cukup baik, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan.
3.	Muhammad Ulin Nuha (2022)	Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Empiris pada PT. Indofarma (persero) Tbk)	untuk menganalisis kinerja perusahaan PT. Indofarma (persero) Tbk. dengan menggunakan analisis <i>Balanced Scorecard</i> dengan menggunakan data sekunder time series.	Hasilnya terdapat rasio keuangan yang kurang baik, yaitu GPM, ROA, CR, dan ROCE, karena kurang dari rata – rata industri farmasi di Indonesia, productavailability, potongan harga, dan realisasi produk yang terus menurun.
4.	Pasifico Shorea Rotaria (2021)	Analisis Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran	untuk mengetahui penerapan metode <i>balanced scorecard</i> dalam mengukur kinerja untuk membantu perusahaan	Setelah mengidentifikasi mengenai implementasi BSC pada PT. XL Axiata, Tbk, peneliti mendapatkan

		<p>Kinerja Perusahaan Telekomunikasi Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT. Xl Axiata Tbk)</p>	<p>mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.</p>	<p>hasil bahwa: Pada perspektif keuangan, di ketahui bahwa keuangan XL dari tahun 2012 – 2017 mengalami situasi yang fluktuatif. Untuk rasio likuiditas pada XL di dapatkan hasil bahwa rasio tersebut meningkat dari tahun 2012 – 2014, namun cenderung menurun rasionya pada tahun 2015 – 2017. Kemudian pada rasio profitabilitas, XL mengalami penurunan dari tahun 2012 – 2014, dan perlahan-lahan membaik dari tahun 2015 – 2016. Untuk perspektif pelanggan, dari 130 kuesioner yang di sebar di daerah Tangerang Selatan dan sekitarnya, di dapatkan hasil yang baik</p>
--	--	---	---	--

5.	Samuel Armando Sagala, Valentine Siagian (2021)	Penilaian Kinerja Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang terdaftar di BEI	untuk menilai kinerja perusahaan sebelum dan semasa terjadinya pandemi covid 19 dengan metode <i>balanced scorecard</i> pada perusahaan yang bergerak di sub sektor farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)	Dalam penilaian kinerja menggunakan metode <i>Balanced scorecard</i> di perusahaan sub sektor farmasi sebelum covid 2019 dan semasa covid 2020 didapatkan hasilnya adalah perspektif keuangan mengalami peningkatan, perspektif pelanggan mengalami peningkatan, perspektif internal bisnis mengalami penurunan, persepektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan.
6.	Wan Mirza Sanif Baros (2020)	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada	untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk	Pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan /



		PT. Fast Food Indonesia Tbk yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)	jika diukur dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> .	penurunan kinerja untuk periode 2016 – 2018. Hasil perhitungan <i>balanced scorecard</i> diketahui bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2016, dan 2018 lebih baik dari tahun 2017 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan
7.	Mutia Zikrilla (2019)	Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	untuk menilai kinerja PT. Unilever Tbk dengan menggunakan Teknik penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian ke empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> , yaitu:	berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari <i>Return on Equity</i> (ROE) setiap periode hampir mengalami peningkatan score sejak periode 2012-2017, dan <i>Return on Asset</i> (ROA) setiap periode mengalami penurunan dan peningkatan score periode 2012-2017,

			<p>perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.</p>	<p>dilihat dari perpektif pelanggan PT Unilever Tbk diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan dengan hasilnya yaitu setiap periodenya memiliki rentang score yang sama dari periode 2012-2017. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan operating profit dengan mendapatkan hasil dari tahun 2012-2015 mengalami kenaikan pada periode 2015-2016 mengalami penurunan dan pada periode 2016-2017 kembali mengalami peningkatan score. dan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan menggunakan net income dan jumlah</p>
--	--	--	--	---

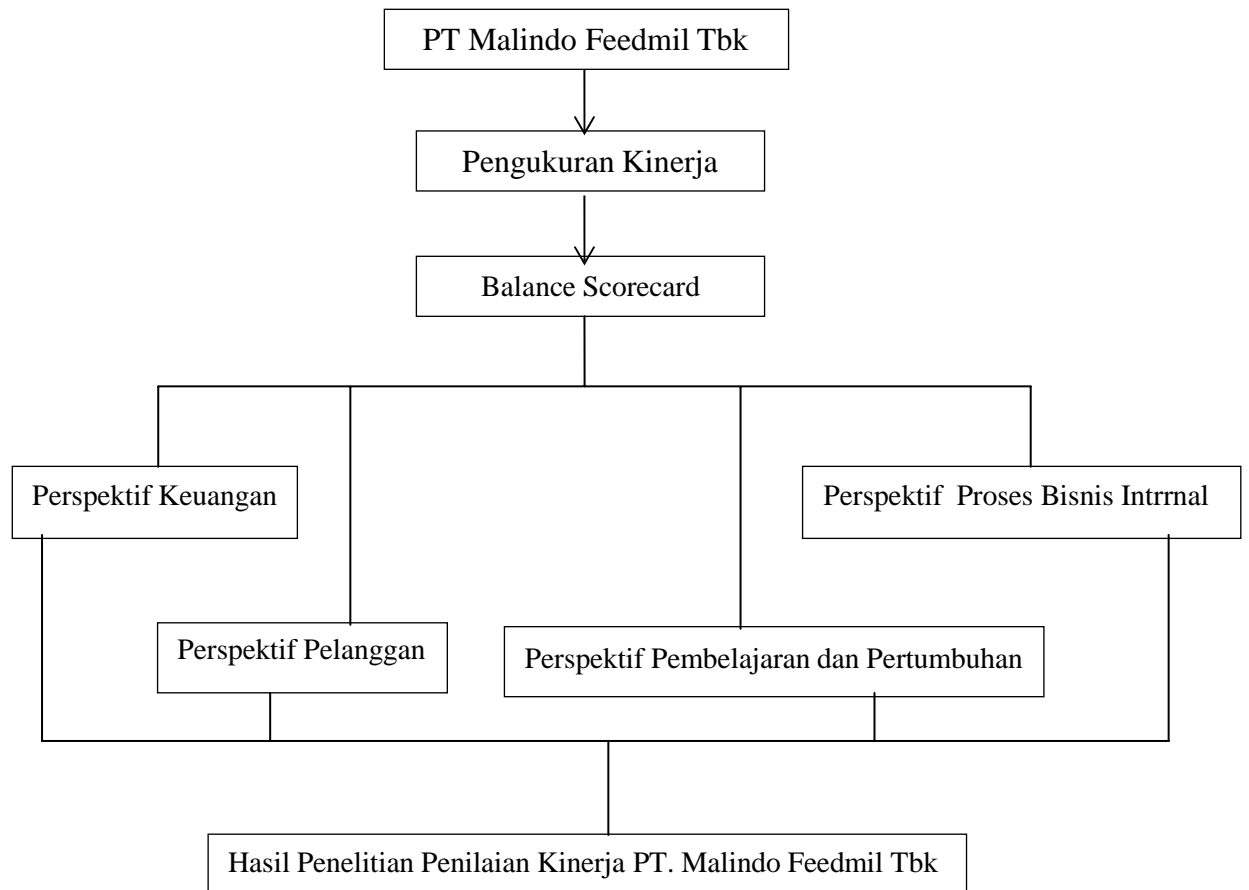
				karyawan dengan memperoleh hasil yaitu pada periode 2013 - 2016 memiliki rentang score yang sama dan pada periode 2017 mengalami peningkatan score.
8.	Vitria Ayu Nurjaniingrum (2019)	Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk Tahun 2015-2017 di BEI)	untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode Balance Scorecard pada PT Indoritel Makmur Internasional, Tbk entitas asosiasi	1. Pada perspektif keuangan dari ketiga perusahaan entitas asosiasi kinerja yang dicapai untuk perusahaan A dan B cukup memuaskan dengan skor akhir sebesar 50% dan 55%, sedangkan pada perusahaan C sangat memuaskan dengan skor akhir sebesar 70%. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan C yaitu PT. Fastfood Indonesia (KFC) lebih unggul dari kedua perusahaan entitas asosiasi. 2 Pada perspektif pelanggan perusahaan B dan C memiliki skor akhir

				<p>yang sama yaitu sebesar 60% yang berarti pelayanan terhadap pelanggan memuaskan dan lebih baik dari perusahaan A yang memiliki skor akhir sebesar 80%. 3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal</p> <p>Pada ketiga perusahaan entitas asosiasi memiliki skor akhir yang sama rata yaitu sebesar 20% yang berarti pelayanan mengenai inovasi dan pelayanan purna jual kepada pelanggan cukup baik. 4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sama dengan perspektif bisnis internal yang sama rata sebesar 80% dari skor terakhir tersebut dapat dilihat bahwa pada perspektif ini dari ketiga perusahaan entitas asosiasi memiliki</p>
--	--	--	--	---

				kinerja yang sangat baik.
9.	Citra Maharani (2018)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i> Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi Di Bursa Efek Indonesia	untuk mengetahui analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard pada perusahaan sektor telekomunikasi di bursa efek Indonesia	Dari keempat perusahaan tersebut, semuanya masuk kedalam kategori cukup baik dalam pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode <i>balance scorecard</i>
10.	Putri Widyawati (2015)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)	Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan <i>balanced scorecard</i> sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)	Kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah semakin baik dari tahun 2013 ke tahun 2014 dilihat dari 4 (empat) perspektif <i>balanced scorecard</i>

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja melihat unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



**Gambar 2.4**

### **Kerangka Konseptual**

Sumber: Data diolah penulis, tahun 2022