

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja Perusahaan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja atau *performance* adalah sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. (Wahyuningsih & Widowati, 2016).

Kinerja perusahaan adalah hasil dari kegiatan atau aktivitas perusahaan yang dapat menjadi tolak ukur dari keberhasilan perusahaan (Apriliani dan Dewayanto 2018). Pelaksanaan hasil pekerjaan tersebut ditujukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan tersebut terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal yang mempengaruhi kinerja seseorang/kelompok yaitu kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik dan karakteristik seseorang/kelompok. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja yaitu peraturan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

### 2.1.1.2 Penilaian Kinerja

#### 1. Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dalam Hery (2017:48) menyatakan pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran Kinerja merupakan suatu tolak ukur bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Dalam pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Husein Umar ada beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

##### a. Metode UCLA

Metode UCLA yang dikemukakan oleh Alkin (1969) dibagi menjadi lima macam evaluasi, yaitu sistem *Assesment*, program *planning*, program *implementation*, program *improvement*, program *certification*. Selain itu Husein Umar juga mengemukakan bahwa aspek bisnis yang perlu dievaluasi dalam suatu perusahaan terdiri dari aspek strategi perusahaan, aspek pemasaran dan pasar, aspek operasional, aspek sumber daya manusia dan aspek keuangan.

##### b. Metode *Balanced Scorecard*

Metode ini dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David C. Norton. Pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui metode *balanced scorecard* mempertimpangkan empat aspek atau perspektif, yaitu perspektif

keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, dan perspektif proses belajar dan berkembang.

## 2. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2017:227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

### 2.1.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dari pengukuran dan penilaian kinerja Perusahaan adalah sebagai berikut,

#### 1. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2017: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi

perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johny Setyawan, (2017: 227) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

### **2.1.1.4 Manfaat Pengukuran dan Penilaian Kinerja**

Adapun manfaat dari pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan adalah sebagai berikut,

#### 1. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2017: 68). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upayaupaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadilebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2015: 416) adalah sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

- f. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
- 1) Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
  - 2) Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

## **2.1.2 Kinerja Keuangan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Keuangan**

Kinerja Keuangan merupakan indikator dalam mengevaluasi dan mengukur kondisi keuangan suatu perusahaan melalui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba (Pang et al, 2020). Kinerja keuangan perusahaan dapat ditinjau

dari laporan keuangan. Kestabilan kinerja keuangan perusahaan merupakan salah satu tujuan yang harus dicapai, sehingga menjadi daya tarik bagi para investor untuk menginvestasikan modal pada perusahaan.

Menurut Hery (2016:13) kinerja keuangan merupakan suatu usaha formal untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan laba dan posisi kas tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan dapat ditinjau dari prospek pertumbuhan dan perkembangan keuangan perusahaan dari sumber daya yang dimiliki. Keberhasilan suatu perusahaan ditinjau apabila perusahaan tersebut telah mencapai suatu kinerja yang telah ditetapkan. Informasi laporan keuangan yang diungkapkan perusahaan merupakan tanggung jawab manajemen terhadap pemilik perusahaan dan sebagai indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan, serta sebagai salah satu bahan dalam pengambilan keputusan bagi para *stakeholder* (Wijaya, 2017).

Menurut Hutabarat (2020) kinerja keuangan perusahaan merupakan prestasi yang telah dicapai perusahaan dalam periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Kinerja keuangan perusahaan adalah kinerja manajemen, yang merupakan perluasan dari nilai keuanagn diperkirakan manfaatnya.

Dari pemahaman para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan adalah suatu pencapaian keberhasilan perusahaan yang mencerminkan tingkat kesejahteraan kondisi keuangan perusahaan, dan dapat mengevaluasi lebih efektif dan efisien dalam mengetahui kondisi keuangan perusahaan pada periode tertentu.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan bertujuan untuk meninjau perkembangan kinerja keuangan perusahaan dan faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan atau penurunan kinerja keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan harus dilakukan oleh setiap perusahaan.

Menurut Munawir (2015:31) pengukuran kinerja keuangan perusahaan memiliki beberapa tujuan diantaranya :

- a. Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan saat jatuh tempo.
- b. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan, baik kewajiban keuangan jangka panjang maupun jangka pendek apabila perusahaan tersebut dilikuidasi.
- c. Untuk mengetahui tingkat profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba pada periode tertentu.
- d. Untuk mengetahui stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan dalam melakukan usaha dengan stabil yang dapat diukur dengan kemampuan perusahaan dalam membayar beban bunga atas hutang-hutang tepat waktu.

### **2.1.3 Metode *Balanced Scorecard***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (Kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Skor tersebut hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atau kinerja personel yang bersangkutan. Arti dari kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan kinerja personel yang diukur secara seimbang dari 2 aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

*Balanced Scorecard* merupakan kerangka manajemen yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam satu set pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2017).

Menurut Luis (2007;16) *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tools*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan hubungan sebab-akibat. BSC menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* merupakan alat komunikasi antara manajemen organisasi dengan karyawan. Dengan menggunakan BSC, rencana-rencana bisnis strategis akan mencapai kepada setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi yang sama. Apabila rencana-rencana strategis bisnis itu dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, karyawan dapat memahami dan mengkaitkan dengan apa yang akan terjadi. Hal ini akan mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana strategis yang lebih baik (Garperzs, 2005).

*Balanced scorecard* merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan yang dijadikan untuk pengukuran prestasi kinerja perusahaan. Dalam menerjemahkan visi, misi, dan strategi tersebut melalui 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga BSC merupakan suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh karyawan untuk mencapai suatu prestasi saat ini dan masa mendatang.

### **2.1.3.2 Konsep Penerapan *Balanced Scorecard***

Konsep *balanced scorecard* menurut Norton dan Kaplan (1996) yaitu bentuk sistem ukuran kinerja sinergik. Berdasarkan konsep tersebut *balanced scorecard* menggunakan 4 (empat) perspektif yang menyajikan keseimbangan

untuk mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang. Keempat perspektif ini meliputi:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berhubungan dengan kinerja keuangan perusahaan dalam peningkatan perolehan profit yang mengarah kepada perbaikan, perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategis perusahaan. Selain itu, perspektif keuangan harus menggunakan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi organisasi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Tujuan ini memberikan penegasan bahwa perusahaan harus mampu menghasilkan laba, sehingga kontribusi penerapan strategi bisa dilihat pengaruhnya terhadap laba perusahaan. Laba di perusahaan biasanya diukur oleh tingkat kembalian investasi (ROI), nilai tambah ekonomis, arus kas yang dihasilkan atau pertumbuhan penjualan. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Penentuan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategis perusahaan pada daur bisnis yang terbagi dalam 3 (tiga) tahapan, yaitu:

1) Tahap Awal Pertumbuhan (*Early Stage Company*)

Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

2) Tahap Keberlangsungan (*Sustainable Stage Company*)

Tujuan keuangan pada tahap ini antara lain tingkat profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal, dan nilai tambah ekonomis.

3) Tahap Kematangan (*Mature Stage Company*)

Tujuan keuangan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan kebutuhan modal kerja (Kaplan dan Norton, 2017).

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Dengan perusahaan akan mengukur kinerja dari target segmen pasar tersebut. Pengukuran perspektif ini dapat dilihat dari kepuasan konsumen dan bertambahnya pelanggan sampai dengan adanya pelanggan yang loyal. Perspektif ini juga merupakan *leading indicator*, yang artinya jika pelanggan tidak puas maka pelanggan akan mencari produsen/perusahaan lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik. Berdasarkan hal tersebut perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja organisasi terhadap perspektif pelanggan, maka perspektif ini dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*)

Pada kelompok ini terdapat lima tolak ukur yang pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari:

a) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Digunakan untuk mengukur proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.

c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

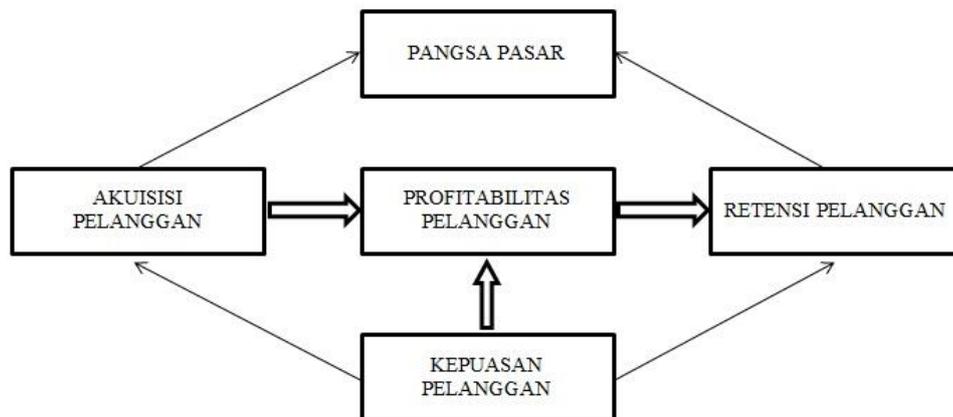
Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru.

d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.

e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan dari pelanggan setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Analisis profitabilitas pelanggan dianggap sebagai praktik pemasaran industri yang baik untuk membangun dan memelihara hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan.



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996.

**Gambar 2.1**

### **Ukuran Utama Perspektif Pelanggan**

#### 2) Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya sebagai faktor pendukung (*performance driven*) bagi kelompok pengukuran pelanggan utama untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan tersebut. Proporsi nilai pelanggan terbagi menjadi tiga kategori antara lain terdiri dari:

- a) Atribut produk atau jasa, digunakan untuk mengukur harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan perusahaan.

Tolak ukur atribut produk atau jasa, yaitu:

- (1) Tingkat harga eceran *relative* (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).

- (2) Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
  - (3) Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
  - (4) Mutu, peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan.
  - (5) Kemampuan (*skill*) sumber daya manusia
  - (6) Tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.
- b) Hubungan pelanggan, digunakan untuk mengukur usaha yang dilakukan perusahaan dalam membina hubungan dengan para pelanggannya.
- c) Citra dan reputasi perusahaan, digunakan untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.
- (Kaplan dan Norton, 2017)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mampu mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Vincent Garpersz, 2017: 59). Dalam metode BSC, tujuan dan ukuran perspektif ini dikembangkan setelah merumuskan tujuan dan ukuran perspektif keuangan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan.

Secara umum proses bisnis suatu perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

- 1) Inovasi, merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi pelanggan sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.
- 2) Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan yang ada. Pada proses ini menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan pesanan sampai dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada peningkatan efisiensi produksi, kualitas produk atau jasa, dan penyerahan produk berkualitas tepat waktu.
- 3) Layanan purna jual, mencakup garansi dan aktivitas perbaikan serta penggantian produk yang rusak untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk. (Kaplan dan Norton, 2017)



Sumber: Kaplan dan Norton, 2017

**Gambar 2.2**

### **Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal**

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan bersumber dari tiga faktor utama, yaitu:

1) Kemampuan Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil dan dampak yang keseluruhan usaha peningkatan keterampilan pekerja. Tujuannya adalah untuk membandingkan hasil kinerja para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan suatu hasil kinerja. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu di tinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

b) Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada

dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

## 2) Kemampuan Sistem Informasi

Keterampilan dan motivasi karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Oleh karena itu, agar dapat bekerja dengan efektif di lingkungan bisnis yang kompetitif dewasa ini membutuhkan sistem informasi yang cepat, tepat, dan akurat mengenai kondisi keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal perusahaan. Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan dengan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi *online* tentang pelanggan.

## 3) Motivasi

Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang terampil dengan memiliki akses informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk membuat dan mengambil

keputusan. Oleh karena itu, faktor ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

### **2.1.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2015:18), yaitu sebagai berikut:

1. Komprehensif (luas dan lengkap)

Cakupan perspektif metode *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

Dalam hal ini, metode *balance scorecard* memotivasi personil untuk mengarahkan usaha personil ke sasaran-sasaran strategik sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga

kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.

- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik kedalam empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

## 2. Koheren (berhubungan atau bersangkutan paut)

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahanan perencanaan dalam sistem manajemen strategic menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin turbulen, yang dimasuki oleh perusahaan.

## 3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Metode *balance scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran strategik perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam metode *balance scorecard*

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

#### 4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Empat perspektif dalam metode *balance scorecard*, terdapat masing-masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu :

- a. *Financial return* (imbalan keuangan) yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan),
- b. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* (nilai) terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan),
- c. Proses yang produktif dan *cost effective* atau biaya efektif (perspektif proses bisnis internal),
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

## 2.2 Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis

Adapun studi empiris terdahulu yang mendukung terhadap penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

Pingkan Ompi dan I.G.A.N Budiasih (2015), meneliti mengenai Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Indosat dan XL. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan indosat lebih unggul daripada perusahaan XL.

Bayu Hidayat (2017), meneliti mengenai Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Syamsiyah, Naili Farida, dan Rodhiyah (2013), meneliti mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan berada pada kategori sehat dengan kestabilan perolehan persentase keuangan lebih tinggi daripada non-keuangan, sehingga aspek non-keuangan yang masih rendah akan berpengaruh pada pencapaian kinerja koperasi.

Rita Wiyati, Thamrin, dan Liviawati (2016), meneliti mengenai Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, seluruh perspektif pada rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru menunjukkan hasil yang baik. Akan tetapi, aspek keuangan lebih tinggi daripada aspek non keuangan, hal ini dilihat dari kurang maksimalnya kepuasan karyawan terhadap pengembangan karir di rumah sakit.

Wahdaniah, dan A. Aiyul Ikham (2019), meneliti mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dengan menggunakan metode *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang baik.

Iman Widodo (2011), meneliti mengenai Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan perusahaan secara keseluruhan dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO. Kinerja perspektif pelanggan secara keseluruhan dinilai kurang baik, karena tingkat kepuasan pelanggan yang kurang puas pada dimensi kesesuaian harga dengan kualitas. Kinerja proses bisnis internal secara keseluruhan dinilai sedang, karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun dan tidak terjadi penurunan waktu aktivitas operasional. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dinilai sedang, karena aspek perputaran karyawan dalam kriteria baik, sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan dan kepuasan karyawan dalam kriteria sedang karena karyawan kurang puas.

Desi Areva, S.Pd. (2012), meneliti mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja berdasarkan sistem *balanced scorecard* pada rumah sakit Yos Sudarso Padang, khususnya bagian IGD pada perspektif proses bisnis internal menyatakan kinerja bagian IGD sudah cukup baik dilihat dari

proses penerimaan pasien yang mengalami perbaikan terus-menerus, sedangkan untuk perspektif keuangan mengalami peningkatan.

Erwin dan Hartiwi Prabowo (2015), meneliti mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bahtera Utama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bahtera Utama secara keseluruhan pada kondisi baik. Akan tetapi, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu, produktivitas karyawan, komitmen karyawan belum optimal dalam mencapai target.

Indira Tyas Widyastuti, Indriana, Abdullah Umar, dan Adhi Bawono (2017), meneliti mengenai Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT XYZ Bergerak di Bidang Telekomunikasi). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang dapat mengukur kinerja PT XYZ secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan.

Farida Styaningrum, Kohar Sulistyadi, dan Asri Laksmi Riani (2014), meneliti mengenai Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perhitungan dari setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* diperoleh hasil bahwa kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mencapai nilai 64,583%. Pencapaian hasil tersebut menunjukkan bahwa KSPH Surakarta memiliki kualitas kinerja yang baik dalam mencapai sasaran strategis yang ditentukan.

Bonifatius Darmasto, Kamaliah, dan Restu Agusti (2014) meneliti mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* memberikan hasil yang lebih baik.

Citra Maharani (2018), meneliti mengenai Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi di Bursa Efek Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa empat perspektif metode *balanced scorecard* kinerja perusahaan terbaik dari sektor telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan perolehan nilai 67%. Kemudian PT Indosat, Tbk dengan perolehan nilai 53%, PT XL Axiata, Tbk dan PT. Smartfren Telecom pada peringkat ketiga dan keempat dengan perolehan nilai 50% dan 49%.

Pasifico Shorea Rotaria (2021), meneliti mengenai Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus PT. XL Axiata, Tbk). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. XL Axiata, Tbk berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* mendapatkan hasil yang baik, hal ini dilihat dari aspek keuangan yang fluktuatif dan memaksimalkan kinerja pada aspek non-keuangan.

Andi Muhammad Sahrul, Jeni Kamase, dan Tenriwaru (2021) meneliti mengenai *Performance Analysis Using Balance Scorecard* in PT Telkomsel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengukuran kinerja pendekatan *balanced*

*scorecard* pada PT Telkomsel dengan menggunakan empat perspektif dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Telkomsel pada periode 2017-2019 sangat baik.

**Tabel 2.1**

**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis**

No.	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	<b>Pingkan Ompi, I.G.A.N. Budiasih</b> (2015). “Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Indosat dan XL”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>net profit margin, return on investment</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan akuisisi pelanggan</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>return on equity</i></li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan proses inovasi</li> </ul>	kinerja perusahaan indosat lebih unggul daripada perusahaan XL.	Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 10, No. 1, Hal : 31-46, ISSN: 2302-8556
2	<b>Soffia Pudji Estiasih</b> (2021) “ <i>Measurement of Cooperative Performance with The Balance Scorecard Analysis Approach</i> ”		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan rmargin SHU</li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan profitabilitas pelanggan, persentase pertumbuhan,</li> </ul>	Secara keseluruhan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dapat dikatakan baik.	<i>International Journal of Economic, Business dan Accounting Research (IJEBAR)</i> , Vol. 5, Issue-2, June 2021,

---

			dan pelanggan mengeluh.		E-ISSN: 2614-1280, P-ISSN: 2622-4771
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan siklus efisiensi, kepatuhan dengan keluhan, dan waktu pengaduan</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan jumlah Latihan program, persentase dari staf terlatih dan jumlah karyawan penyimpanan</li> </ul>		
3	<b>Wikan Budi Utami, Iin emy Prastiwi, dan Suhesti Ningsih</b> (2020) “ <i>The Balanced Scorecard Method for Assessing Company Performance (Case Study at PT</i>	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari kemampuan perusahaan tingkat produktivas karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif keuangan diukur dari kemampuan Perusahaan dalam mengelola modal usaha.</li> <li>• Perspektif pelanggan diukur dari kemampuan Perusahaan dalam mendapatkan pelanggan</li> </ul>	Secara keseluruhan metode <i>balanced scorecard</i> mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan	<i>International Journal of Economic, Business dan Accounting Research (IJEBAR)</i> , Vol. 4, Issue-3, 2020, E-ISSN: 2614-1280, P-

---

	Salatiga <i>State Electricity Company)</i> ”		sesuai dengan target yang ditentukan		ISSN: 2622-4771
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif bisnis interna diukur dari kemampuan Perusahaan dalam menciptakan dan menyampaikan produk dan layanan kepada Masyarakat</li> </ul>		
4	<b>Rita Wiyati, Thamrin, dan Liviawati</b> (2016) “Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>net profit margin</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>current ratio, return on total asset, tingkat perputaran total harta, dan debt to equity ratio</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan</li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan inovasi, dan proses operasi</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ul>	Secara keseluruhan, seluruh perspektif pada rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru menunjukkan hasil yang baik. Akan tetapi, aspek keuangan lebih tinggi daripada aspek non keuangan, hal ini dilihat dari kurang maksimalnya kepuasan karyawan terhadap pengembangan karir di rumah sakit.	Pekbis Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning, Vol.8, No. 2, Hal : 97- 111

				menggunakan tingkat kepuasan pelanggan	
5	<b>Wahdaniah, dan A. Aiyul Ikhram</b> (2019) “ Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>total asset turnover</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan akuisisi pelanggan</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat perputaran karyawan dan tingkat produktivitas karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan margin laba kotor, margin laba operasi, <i>current ratio, Return on asset</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan</li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan proses inovasi dan proses operasi</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat kepuasa karayawan</li> </ul>	Pengukuran kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> menunjukkan hasil yang baik.	<i>Managem ent Developm ent and Applied Reasearch journal</i> , Program Studi Manajeme n Fakultas Ekonomi Universita s Sulawesi Barat, Vol.2 No. 1
6	<b>Desi Areva, S.Pd.</b> (2012) “Analisis Pengukuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>return on</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>current ratio,</i></li> </ul>	Hasil pengukuran kinerja berdasarkan sistem	Jurnal Program Studi Ekonomi STKIP

	Kinerja Dengan Sistem <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang”	<i>investment dan total asset turnover</i>	<i>quick ratio</i> , perputaran piutang, <i>average collection period</i> • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan proses operasi	<i>balanced scorecard</i> pada rumah sakit Yos Sudarso Padang, khususnya bagian IGD pada perspektif proses bisnis internal menyatakan kinerja bagian IGD sudah cukup baik dilihat dari proses penerimaan pasien yang mengalami perbaikan terus-menerus, sedangkan untuk perspektif keuangan mengalami peningkatan.	PGRI Sumatera Barat Vol.1 No. 1
7	<b>Erwin dan Hartiwi Prabowo</b> (2015) “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Bahtera Utama”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>return on investment, net profit margin, dan total asset turnover</i> Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>current ratio</i> • Indikator perspektif pelanggan menggunakan persentase pembelian berulang dan persentase penurunan jumlah	Penerapan konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Bahtera Utama secara keseluruhan pada kondisi baik. Akan tetapi, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu,	Binus <i>Business Review Journal</i> Vol. 6 No. 1

		tingkat perputaran karyawan dan tingkat produktivitas karyawan	keluhan pelanggan	produktivitas karyawan, komitmen karyawan belum optimal dalam mencapai target	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan data penambahan produk terbaru, tingkat ketepatan waktu pendistribusian, dan tingkat penurunan klaim garansi</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan persentase jumlah aplikasi sistem komputerisasi baru</li> </ul>		
8	<b>Indira Tyas Widyastuti, Indriana, Abdullah Umar, dan Adhi Bawono</b> (2017) “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>total asset turnover</i>, dan profit margin</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>current ratio</i>, <i>debt to equity</i>, <i>return on equity</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan persentase kepuasan pelanggan</li> </ul>	Penerapan metode <i>Balanced Scorecard</i> merupakan metode yang dapat mengukur kinerja PT XYZ secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode	Jurnal Administrasi dan Kesekretariatan, Binus Entrepreneurship Center, Bina Nusantara, University Vol. 3 No. 1, ISSN 2598-2451

Kasus PT XYZ Bergerak di Bidang Telekomunikasi”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan <i>strategic initiatives</i> dan <i>revenue drivers</i></li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat kepuasan karyawan</li> </ul>	tradisional yang hanya melihat faktor keuangan	9	<p><b>Farida Styaningrum, Kohar Sulistyadi, dan Asri Laksmi Riani</b> (2014) “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan Persentase Pertumbuhan Pendapatan dan <i>net profit margin</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan akuisisi pelanggan</li> <li>Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan dan <i>turnover</i> karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>gross operating profit</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan persentase kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan</li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan proses pelayanan, proses manajemen pelanggan, proses inovasi</li> </ul>	Berdasarkan perhitungan dari setiap perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> diperoleh bahwa kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> mencapai nilai 64,583%. Pencapaian hasil tersebut menunjukkan bahwa KSPH Surakarta memiliki kualitas	Jurnal Pendidikan Insan Mandiri, Magister Pendidikan Ekonomi Program Pascasarjana, Universitas Sebelas Maret Surakarta Vol. 3 No 1.
---	--	--	---	---	--	---	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat kepuasan karyawan</li> </ul>	kinerja yang baik dalam mencapai sasaran strategis yang ditentukan.	
10	<b>Bonifatius Darmasto, Kamaliah, dan Restu Agusti</b> (2014) “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan persentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha, DAR, TATO, dan ROI</li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan jumlah <i>retail outlet</i></li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan ARPU</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perputaran karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>return on sales</i></li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan jumlah pengaduan <i>call center</i></li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan <i>cost per base transceiver service</i></li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat kepuasan karyawan, dan pelatihan karyawan</li> </ul>	Penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> memberikan hasil yang lebih baik	Jurnal SOROT Vol. 9, No. 1, Hal : 1-121 Lembaga Penelitian Universitas Riau
11	<b>Pasifico Shorea Rotaria</b> (2021) “Analisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>current ratio</i>,</li> </ul>	Secara keseluruhan kinerja PT. XL Axiata, Tbk	Jurnal Ekonomi Kreatif, Vol. 3, No. 2, Program

	<p>Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus PT. XL Axiata, Tbk)”</p>	<p><i>net profit margin</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan</li> </ul>	<p><i>quick ratio, return on asset, return on equity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan tingkat retensi pelanggan</li> <li>• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan proses inovasi</li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan</li> </ul>	<p>berdasarkan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> mendapatkan hasil yang baik, hal ini dilihat dari aspek keuangan yang fluktuatif dan memaksimalkan kinerja pada aspek non-keuangan</p>	<p>Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang, ISSN: 2622-8882, E-ISSN: 2622-9935</p>
12	<p><b>Andi Muhammad Sahrul, Jeni Kamase, dan Tenriwaru</b> (2021) “<i>Performance Analysis Using Balance Scorecard in PT Telkomsel</i>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan persentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha, DAR, TATO, dan ROI</li> <li>• Indikator perspektif pelanggan menggunakan jumlah <i>retail outlet</i></li> <li>• Indikator perspektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>return on sales</i></li> <li>• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pelatihan karyawan</li> </ul>	<p>Pengukuran kinerja pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada PT Telkomsel dengan menggunakan empat perspektif dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Telkomsel pada periode 2017-2019 sangat baik.</p>	<p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol.5 No. 1, ISSN: 2714-6332 E-ISSN: 2714-6324</p>

---

proses bisnis internal menggunakan ARPU dan Persentase peningkatan atau penurunan biaya (*cost*)

- Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perputaran karyawan

---

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: “**Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Telkomsel dan Indosat yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia**”.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan dijabarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi dan Johnny Setiawan (2017), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton

untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

Penelitian kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* di PT Telkomsel dan PT Indosat dilakukan untuk menganalisis perbandingan kinerja perusahaan pada PT tersebut. Hal ini karena pada tahun 2021 PT Indosat (ISAT) melakukan merger perusahaan dengan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I), sehingga menghasilkan emiten dengan aset yang jauh lebih besar yang dapat mengalahkan pesaingnya, yakni PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel). Total aset hasil merger ISAT dan H3I jika dilihat dari segi kinerja keuangan tidak sebanding dengan Telkomsel. Berdasarkan analisis Pilarmas Investindo Sekuritas, aksi merger tersebut akan menjadi tantangan baru bagi Telkomsel, karena kedua entitas ini akan berpotensi saling berebut pangsa pasar. Akan tetapi, menurut Sukarno (2021) perusahaan hasil merger membutuhkan proses yang tidak mudah untuk bisa langsung mengalahkan Telkomsel, karena prospek Telkomsel memiliki fundamental yang bagus dan jaringan luas, serta memiliki pelanggan yang banyak sehingga kekuatan Telkomsel akan sulit tergeser. Oleh karena itu, dilakukan analisis perbandingan kinerja perusahaan pada PT tersebut dengan metode *balanced scorecard* untuk melihat tingkat kinerja perusahaan pada perusahaan hasil merger dengan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia.

*Balanced Scorecard* 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

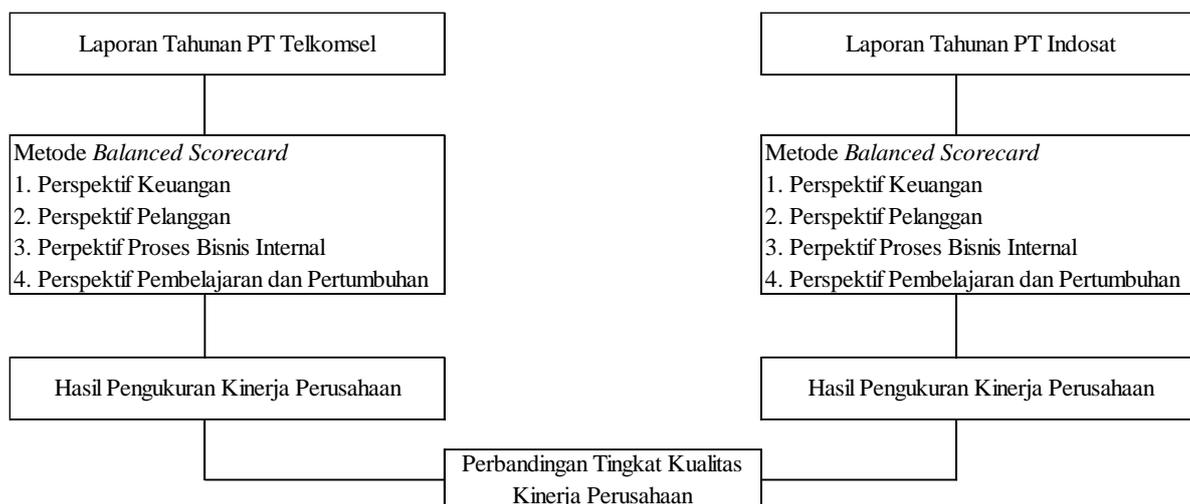
untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai perusahaan di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi perusahaan untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik perusahaan (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dalam *balanced scorecard*, keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga salah satu indikator dalam pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada

periode tertentu dan dapat dibuat dalam bentuk bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.3**

### **Kerangka Pemikiran**

#### **2.4 Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2017:96) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban baru berdasarkan teori yang relevan, sebelum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1a</sub> : Terdapat perbedaan rata-rata kinerja keuangan antara sebelum dan selama *Covid-19* pada PT Telkomsel dan PT Indosat

H<sub>1b</sub> : Terdapat perbedaan rata-rata kinerja pelanggan antara sebelum dan selama *Covid-19* pada PT Telkomsel dan PT Indosat

H<sub>1c</sub> : Terdapat perbedaan rata-rata kinerja proses internal bisnis antara sebelum dan selama *Covid-19* pada PT Telkomsel dan PT Indosat

H<sub>1d</sub> : Terdapat perbedaan rata-rata kinerja pertumbuhan dan pembelajaran antara sebelum dan selama *Covid-19* pada PT Telkomsel dan PT Indosat