

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1 Definisi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyedia informasi bagi manajemen untuk mengelola organisasi (perusahaan) dan membantu dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi (Hassan, 2022). Munculnya kerangka konseptual akuntansi manajemen diprakarsai oleh *National Association of Accountants (NAA)* yang mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, menyusun, menafsirkan, dan mengkomunikasikan informasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi, mengendalikan, dan membuat keputusan ekonomi perusahaan, serta untuk memastikan penggunaan yang tepat dari sumber daya ekonomi perusahaan dan sebagai tanggung jawab manajemen. *The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* menyatakan bahwa akuntansi manajemen sebagai praktik meluas ke tiga bidang berikut:

1. Manajemen Strategis – Memajukan peran akuntan manajemen sebagai mitra strategis dalam organisasi.
2. Manajemen Kinerja – Mengembangkan praktik pengambilan keputusan bisnis dan mengelola kinerja organisasi.
3. Manajemen Risiko – Berkontribusi dalam menciptakan kerangka kerja dan praktik untuk mengidentifikasi, mengukur, mengelola, dan melaporkan risiko untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen

National Associations of Accountants (NAA) menetapkan tujuan akuntansi manajemen yang dikemukakan oleh Supriyono dalam (Hassan, 2022) sebagai berikut:

1. Memberikan informasi yang diperlukan untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan operasi, mengamankan aset organisasi, serta berkomunikasi dengan pihak eksternal yang berkepentingan.
2. Berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis, taktis, operasional, dan mengkoordinasikan berbagai pengaruh yang masuk ke ruangan.

Kedua tujuan akuntansi manajemen ini menunjukkan bahwa akuntansi manajemen menghasilkan informasi bagi manajemen untuk membuat keputusan ekonomi dan menjalankan fungsi manajemen, serta untuk

menyediakan informasi keuangan kepada pihak luar dalam suatu organisasi (perusahaan).

2.1.3 Proses Manajemen

Proses manajemen menggambarkan fungsi yang dilakukan oleh manajer dan bawahannya dalam mengelola kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya, manajer menjalankan empat fungsi umum dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses memilih atau menetapkan tujuan organisasi yang realistis dan menentukan strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem anggaran, dan standar yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian dan Pengarahan (*Organizing and Directing*)

Dalam pengorganisasian, manajer memutuskan cara terbaik untuk menggabungkan sumber daya manusia dengan sumber daya ekonomi lainnya milik perusahaan untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Dalam pengarahan, manajer memimpin kegiatan sehari-hari dan menjaga organisasi berfungsi secara berkelanjutan. Padahal, pengarahan merupakan bagian dari pekerjaan manajer yang sebagian besar berkaitan dengan kebiasaan sehari-hari bawahannya.

3. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah upaya sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan membandingkan prestasi kerja yang sebenarnya dengan rencana yang telah ditentukan, serta tindakan yang tepat untuk memperbaiki perbedaan yang signifikan. Kontrol adalah elemen kunci untuk manajemen yang efektif dari setiap organisasi. Kontrol biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik yang berguna untuk membantu membuat keputusan tentang bagaimana organisasi harus bergerak menuju tujuan yang ditetapkan. Umpan balik mungkin juga menyarankan perlunya perencanaan ulang, penentuan strategi baru, atau pembentukan kembali struktur organisasi.

4. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara berbagai alternatif. Manajer tidak harus memilih tujuan dan membuat keputusan. Manajer harus memilih tujuan dan metode untuk melaksanakan tujuan yang dipilih. Pada hakekatnya pengambilan keputusan bukanlah suatu fungsi manajemen yang terpisah, tetapi pengambilan keputusan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi-fungsi lain yaitu perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan, serta pengendalian, semua kegiatan tersebut memerlukan pengambilan keputusan. Di sinilah salah satu peran informasi akuntansi manajemen sangat penting, yaitu

menyediakan informasi yang memudahkan proses pengambilan keputusan.

2.2 Kinerja

2.2.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai perusahaan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tujuan, standar, dan target yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan tingkat efektivitas, efisiensi, serta kualitas dari usaha yang dilakukan dan biasanya diukur melalui indikator tertentu yang sesuai dengan bidang yang dijalankan.

Kinerja merupakan hal terpenting yang menjadi perhatian semua organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, karena kinerja dapat meningkatkan kepuasan, baik kepuasan untuk *Shareholder* maupun *Stakeholder* pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan (Pranogyo et al., 2022).

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja (Silaen et al., 2021). Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama menjalankan tugas di periode tertentu. Setiap organisasi atau perusahaan, tentu sangat memperhatikan kinerja para SDM untuk menentukan penilaian dalam suatu target yang telah ditentukan (Arista & Nurlaila, 2022). Kinerja dapat diartikan sebagai salah satu usaha yang dilaksanakan oleh manajemen dalam suatu lembaga untuk mengevaluasi secara kuantitatif hasil dari transaksi yang telah dilaksanakan oleh bagian suatu Lembaga pada periode tertentu, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja setiap bagian pusat pertanggung jawaban tersebut (Nur Irawan, 2019).

Berdasarkan definisi kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan indikator penting bagi perusahaan, karena mencerminkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas usaha yang dilakukan, yang pada akhirnya berpengaruh pada kepuasan *Stakeholder* dan *Shareholder*.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses untuk menilai seberapa baik suatu perusahaan mencapai tujuan dan targetnya. Pengukuran ini penting dalam pengambilan keputusan, peningkatan efisiensi, dan penilaian keberhasilan strategi, sehingga perusahaan dapat memperoleh pandangan menyeluruh tentang kinerja keuangan dan non-keuangannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Daniela (2024), pengukuran kinerja berfokus pada evaluasi hasil kinerja perusahaan (*Companies Performance Assessment*), yang merupakan suatu sistem penilaian terhadap pelaksanaan kinerja perusahaan atau organisasi berdasarkan standar tertentu. Hasil dari pengukuran ini kemudian berfungsi sebagai sistem informasi yang menggambarkan kapabilitas kerja perusahaan dan dapat digunakan sebagai bahan umpan balik.

Menurut Hassan (2022) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau mengevaluasi kinerja individu setiap karyawan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu proses dalam sistem pengendalian manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi rencana yang dibuat dengan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* menyempurnakan ukuran kinerja masa lalu dan ukuran kinerja masa depan menyatukan berbagai perspektif dalam manajemen di perusahaan. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* akan membantu manajemen untuk lebih memfokuskan pada ukuran kinerja sekaligus menyeimbangkan keempat perspektif dari *balanced scorecard*. Empat perspektif dari *balanced scorecard* dimana akan diukur adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Sary, 2022).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses untuk menilai sejauh mana perusahaan mencapai tujuan dan targetnya, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Pengukuran ini penting untuk mendukung pengambilan keputusan, peningkatan efisiensi, dan evaluasi strategi.

2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja mencakup beberapa hal penting selain untuk memotivasi pegawainya, tetapi juga dapat mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan serta perbaikan berkelanjutan.

Mengutip pada Antaiwan et al., (2022) menurut Kazan et al., (2013) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai, memberikan waktu dan umpan balik yang cepat, memberikan keadilan dalam struktur organisasi, memberikan kesempatan yang setara, mendukung pegawai dan membantu mereka memperbaiki diri mereka sendiri.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Daniela (2024), tujuan dari pengukuran kinerja diperlukan dalam rangka mendukung proses yang berkelanjutan. Pengukuran ini dimaksudkan untuk mendorong perbaikan kinerja di masa mendatang dibandingkan dengan periode sebelumnya. Selain itu, tercapainya tujuan pengukuran kinerja akan menciptakan keselarasan

antara layanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi dengan kebutuhan pengguna jasa, sehingga terjalin hubungan timbal balik.

Adapun menurut penelitian yang dilakukan oleh Hassan (2022) tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hasil kerja pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Untuk mengetahui kualitas personel pegawai yang berkaitan dengan sikap, watak, serta kekuatan dan kelemahan lainnya sehubungan dengan pekerjaan di perusahaan.
3. Untuk mengetahui potensi pegawai pada jabatan lain (promosi), baik melalui pelatihan terlebih dahulu atau tanpa pelatihan dapat dipromosikan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengukuran kinerja berguna untuk meningkatkan motivasi pegawai, mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, serta mendorong perbaikan berkelanjutan. Pengukuran kinerja juga bertujuan memberikan umpan balik yang cepat, keadilan dalam organisasi, dan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki diri, selain itu, pengukuran ini membantu mengevaluasi hasil kerja, kualitas, dan potensi pegawai, sehingga mendukung pengambilan keputusan terkait pengembangan sumber daya manusia.

2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja penting bagi perusahaan karena mendukung pengambilan keputusan yang tepat, meningkatkan efisiensi, memantau pencapaian tujuan, dan memberikan umpan balik untuk perbaikan. Selain itu, pengukuran ini mendorong akuntabilitas, mengoptimalkan biaya, serta memotivasi karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan. Menurut Hassan (2022), manfaat pengukuran kinerja antara lain:

1. Bagi Pekerja
Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil kerja, karyawan akan dapat memahami kelebihan dan kelemahan yang ada pada dirinya, dan juga untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.
2. Bagi Perusahaan
Sebagai dasar pengambilan keputusan pada pegawai terkait promosi, mutasi, penetapan gaji dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, PHK, dan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Menurut Asmike & Sari (2022) bagi perusahaan ada beberapa fitur dan manfaat yang terkait dengan pengukuran kinerja pegawai, yaitu di antaranya:

1. Menjadi Bahan Evaluasi Bisnis.

Dengan melakukan evaluasi maka dapat dilihat bagaimana kinerja pegawai, apakah positif atau negatif. Dalam hal ini, pemeringkatan juga dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu dengan cara perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian untuk menetapkan tujuan lebih lanjut yang ingin dicapai bersama Pegawainya.

2. Meningkatkan Motivasi Pegawai.

Beberapa perusahaan melakukan tinjauan kinerja untuk melihat seberapa sulit pekerjaan tersebut dan seberapa banyak bonus yang akan ditawarkan oleh perusahaan kepada pegawai. Sehingga diharapkan hal tersebut dapat membuat Pegawai merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

3. Opsi Promosi Dan Gaji.

Jika seorang pegawai memiliki skor ulasan yang tinggi, maka perusahaan dapat menawarkan upah tambahan untuk kontribusi mereka. Hal yang sama berlaku jika pegawai memenuhi kriteria tertentu untuk promosi.

4. Menggali potensi Pegawai.

Selama tinjauan kinerja perusahaan dapat mengungkap potensi dan peluang tersembunyi, Tentunya potensi ini bisa dikembangkan sekaligus untuk memajukan bisnis.

Menurut Melati (2023) penerapan pengukuran kinerja yang tepat dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, antara lain:

1. Meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.
2. Membantu perusahaan dalam menyusun prioritas serta mengalokasikan sumber daya manusia (SDM) dengan lebih efektif.
3. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi.
4. Memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi yang lebih objektif terhadap pencapaian individu atau organisasi.
5. Menyediakan dasar data yang lebih kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memberikan manfaat penting bagi perusahaan, termasuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat, meningkatkan efisiensi, serta memotivasi karyawan. Selain itu, pengukuran ini berperan dalam evaluasi bisnis dan pengembangan karyawan, sehingga mendorong akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan kinerja perusahaan.

2.2.5 Metode Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja merupakan cara atau pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi pencapaian individu, tim, atau organisasi terhadap target yang telah ditentukan. Pendekatan ini mencakup berbagai alat dan teknik untuk menilai efisiensi, efektivitas, serta kualitas kinerja, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan, sekaligus memberikan umpan balik yang mendukung perbaikan dan pengambilan keputusan yang lebih optimal.

Menurut Natasya (2023) banyak sekali metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan pemerintah maupun swasta. Berikut adalah dua di antaranya:

1. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Metode ini menyatakan bahwa terdapat empat perspektif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yakni diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif pelanggan yang mengacu pada seperangkat tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi dalam rangka menjaga pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.
- 2) Perspektif keuangan yang mengacu pada pentingnya memahami mengelola finansial dan cara menginvestasikannya agar dapat berjalan dengan efektif.
- 3) Perspektif internal yang mengacu pada bagaimana proses internal yang berlangsung dalam perusahaan atau organisasi. Sehingga, dapat membantu perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya serta bagaimana cara menambahkan nilai-nilai pada suatu barang atau jasa agar dapat dibeli oleh pelanggan
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mengacu pada kemampuan perusahaan atau organisasi untuk menciptakan pertumbuhan yang berjangka panjang.

2. *Malcolm Baldrige Model*

Malcolm Baldrige National Quality Award diciptakan oleh Departemen Perdagangan Amerika Serikat pada tahun 1987. Metode ini diciptakan untuk menawarkan standar kualitas yang sempurna serta membantu perusahaan untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

Selain itu, Metode ini juga memungkinkan setiap organisasi mencapai tujuannya dan memperbaiki hasil yang telah diperoleh. Berikut adapun kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja menggunakan metode ini yaitu, antara lain:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Perencanaan stratejik

- 3) Fokus pada pelanggan
- 4) Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan
- 5) Fokus pada tenaga kerja
- 6) Fokus pada operasional
- 7) Hasil

Dapat disimpulkan bahwa metode pengukuran kinerja sangat diperlukan perusahaan. Metode pengukuran kinerja yang efektif harus sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan guna memberikan umpan balik yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan menyediakan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan yang lebih optimal.

2.2.6 Jenis Pengukuran Kinerja

Jenis pengukuran kinerja merupakan pendekatan yang dirancang untuk menilai sejauh mana perusahaan berhasil mencapai tujuannya. Beragam metode pengukuran ini memberikan perspektif yang beragam terhadap hasil kinerja dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing.

Menurut Melati (2023) perusahaan dapat menggunakan beberapa jenis pengukuran kinerja untuk mengevaluasi produktivitas pegawai. Namun, secara umum berikut ini beberapa jenis yang sering digunakan, antara lain:

1. Pengukuran Berbasis Input.

Pengukuran ini berfokus pada sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu output atau hasil tertentu. Ukuran ini mencakup waktu, biaya, serta tenaga kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Pengukuran Berbasis Output.

System pengukuran ini berbasis pada hasil nyata dari aktivitas atau proses yang dilakukan. Misalkan adalah jumlah produk yang dihasilkan, jumlah pelanggan yang dilayani, atau *revenue* yang dihasilkan.

3. Pengukuran Berbasis Hasil.

Pada pengukuran ini fokusnya adalah pada dampak dari aktivitas terhadap tujuan atau sasaran tertentu. Contohnya dampak kepuasan pelanggan dari pelayanan, dampak keterlibatan pegawai, dan dampak kelestarian lingkungan dari produksi yang dilakukan.

4. Pengukuran Berbasis Proses.

Jenis ini berfokus pada produktivitas dan kegunaan dari proses atau aktivitas yang dilakukan. Contohnya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, jumlah kesalahan atau produk cacat, sampai tingkat layanan pelanggan.

5. Pengukuran Berbasis Kualitas.

Pada jenis ini kualitas produk atau layanan adalah hal yang difokuskan. Contohnya mengukur tingkat kepuasan pelanggan, jumlah

produk yang cacat pada suatu produk, atau tingkat kepatuhan sesuai standar yang berlaku.

6. Pengukuran Berbasis Keuangan.

Ini adalah pengukuran yang fokus pada kinerja keuangan organisasi atau perusahaan. Misalnya pendapatan, margin keuntungan, laba, serta penghematan biaya.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai jenis pengukuran kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengukuran kinerja dirancang untuk menilai sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya dengan menggunakan metode yang sesuai dengan kebutuhan, seperti berbasis input, output, hasil, proses, kualitas, dan keuangan. Pendekatan tersebut membantu mengevaluasi produktivitas dan keberhasilan perusahaan dari berbagai perspektif.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah model pengukuran kinerja yang pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan pada tahun 1992 dan kemudian disempurnakan bersama David P. Norton. Menurut Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai sistem manajemen yang mencakup indikator kinerja finansial dan non-finansial yang terintegrasi dalam sistem informasi organisasi. Model ini menjadi kerangka kerja untuk menyampaikan visi dan strategi perusahaan, serta menyediakan informasi penting bagi seluruh tingkat organisasi mengenai faktor-faktor utama yang memengaruhi keberhasilan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun panjang (Daniela, 2024).

Balanced scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced scorecard* System meliputi ukuran keuangan dan non keuangan, yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, di mana ukuran non keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan di masa depan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996, sebagaimana dikutip dalam Aminatun et al., 2021)

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan tersebut (Hafni, 2020). *Balanced scorecard* berasal dari 2 suku kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Scorecard* sendiri memiliki makna kartu skor.

Maksudnya yaitu kartu skor yang akan digunakan dalam merencanakan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan *Balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus di ukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern (Anitasari, 2021).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hassan (2022) *balanced scorecard* adalah sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Melalui mekanisme kausal, perspektif finansial menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional di tiga perspektif lainnya sebagai penggerak. Sedangkan menurut Nur Irawan (2019), *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan.

Disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah model pengukuran kinerja yang mengintegrasikan ukuran finansial dan non-finansial untuk mengukur kinerja perusahaan secara seimbang. Dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada 1992, model ini membantu menyampaikan visi dan strategi perusahaan menjadi tujuan operasional. Dengan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, untuk mendukung peningkatan kinerja jangka panjang secara berkelanjutan.

2.3.2 Tujuan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard bertujuan untuk mencerminkan keseimbangan antara tujuan, rentang waktu, serta ukuran keuangan dan non-keuangan. Selain itu, metode *balanced scorecard* juga cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mencapai kinerja optimal di keempat perspektif tersebut.

Menurut Harahap dalam Alfarizi (2022) tujuan dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam dari pada yang terdapat dari laporan keuangan biasa.
2. Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara kasat mata (*explicit*) dari suatu laporan keuangan atau yang berada di balik laporan keuangan (*implicit*).
3. Dapat mengetahui kesalahan yang terkandung dalam laporan keuangan.
4. Dapat membongkar hal-hal yang bersifat tidak konsisten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen internal laporan keuangan maupun kaitannya dengan informasi yang diperoleh dari luar perusahaan.

5. Mengetahui sifat-sifat hubungan yang akhirnya mendapat model-model dan teori yang terdapat di laporan seperti prediksi peringkat (rating).
6. Dapat memberikan informasi yang diinginkan oleh para pengambil keputusan. Dengan kata lain apa yang dimaksudkan dari suatu laporan keuangan merupakan tujuan *balanced scorecard* juga, antara lain:
 - 1) Dapat menilai prestasi perusahaan
 - 2) Dapat memproyeksikan keuangan perusahaan
 - 3) Dapat menilai kondisi keuangan masa lalu dan masa sekarang dari aspek waktu tertentu:
 - a. Posisi keuangan (neraca)
 - b. Hasil usaha perusahaan
 - c. Likuiditas

Tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk memandu, mengendalikan dan menantang seluruh organisasi untuk mewujudkan konsepsi bersama tentang masa yang akan datang. Dalam perspektif visi disebutkan sejumlah tujuan yang lebih spesifik ukuran dan target ditetapkan terlebih dahulu, sebelum perusahaan menerapkan rencana aksi untuk memenuhi target yang ditetapkan (Salsabila & Zerlina, 2021).

Balanced scorecard bertujuan untuk dapat menyeimbangkan berbagai usaha dan perhatian eksekutif terkait kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, konsep ini juga bertujuan untuk meningkatkan respon perusahaan melalui laporan yang akurat dan tepat waktu. Analisis matrik pada berbagai bidang kegiatan perusahaan diukur dari perspektif yang berbeda Pamungkas (2021) sebagaimana dikutip dalam (Husniyah et al., 2023).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan mengenai tujuan dari *balanced scorecard* yaitu untuk mendukung perusahaan atau organisasi dalam mencapai strategi yang telah dirancang, seperti Menyusun sekripsi pekerjaan pegawai, mengevaluasi kemajuan perusahaan atau organisasi, serta memfasilitasi target perusahaan secara lebih luas.

2.3.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard bermanfaat untuk mendukung efisiensi operasional, pengelolaan dana secara optimal, serta peningkatan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini *balanced scorecard* tidak hanya mengukur perspektif keuangan, tetapi juga mengukur perspektif lain seperti pelanggan, proses bisnis internal hingga pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kanaidi (2021) Manfaat dari *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai alat ukur perusahaan dengan mengukur apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
2. Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.
3. Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis.
4. Sebagai alat analisis untuk mengukur efektifitas pada strategi yang telah digunakan.
5. Memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki.
6. Sebagai alat Key Performance Indikator perusahaan.

Menurut Husniyah et al., (2023) perusahaan atau organisasi yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen mempertimbangkan beberapa manfaat untuk diterapkan pada organisasinya, antara lain, yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Penggunaan *balanced scorecard* akan dapat mempermudah organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih fokus mencapai tujuan organisasi melalui empat perspektif tersebut.
2. Mengukur kinerja organisasi pada empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu mengukur pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter komprehensif, koheren, seimbang serta terukur

Menurut Kaplan dan Norton dalam Alfarizi (2022) manfaat *balanced scorecard* sebagai berikut :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa manfaat dari *balanced scorecard* yaitu untuk

meningkatkan efisiensi operasional, pengelolaan dana, dan kepuasan pelanggan dengan mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu *balanced scorecard* membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi, mengukur efektivitas kinerja, Menyusun rencana strategis yang terukur, serta menganalisis keunggulan kompetitif dan SWOT untuk mendukung pencapaian tujuan.

2.3.4 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Menurut Gaspersz dalam Apriani (2020) karakteristik-karakteristik *balanced scorecard* yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah sebagai berikut:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk mengukur tidak lebih besar dari manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan *balanced scorecard* berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategis yang dirumuskan dalam kisi strategis (Strategic Grid) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan (monitoring) atau pengendalian.

Sedangkan menurut Pandaleke et al., (2021) *balanced scorecard* memiliki empat karakteristik, yaitu sebagai berikut:

1. **Komprehensif.**

Balanced scorecard memberikan tambahan cakupan perspektif yang digunakan dalam perencanaan strategi. Adanya tambahan tersebut memberikan manfaat yaitu kinerja keuangan yang dihasilkan dapat berlipat ganda dalam jangka waktu panjang dan membuat perusahaan mampu memasuki dunia bisnis yang kompleks.

2. **Koheren.**

Dalam menjalankan manajemen strategik, *balanced scorecard* mengharuskan personel membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari perencanaan strategi. Dengan adanya kekoherenan ini akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

3. **Berimbang.**

Balanced scorecard mampu memberikan keseimbangan dalam sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Hal ini sangat penting dalam pencapaian kinerja keuangan yang berkesinambungan.

4. Terukur.

Perspektif non keuangan merupakan perspektif yang sulit diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard* ketiga perspektif nonkeuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya sehingga memudahkan dalam pengeolaannya.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* mendukung pengukuran kinerja yang efisien, relevan, dan terstruktur melalui indikator yang bermanfaat, sederhana, terfokus, serta selaras dengan tujuan strategis. Sifatnya yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur membantu perusahaan menghadapi kompleksitas bisnis dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

2.4 Teknik Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Syariah Indonesia KCP Bogor Merdeka Periode 2021-2024

2.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif ini memberikan gambaran tentang bagaimana organisasi menghasilkan nilai bagi para pemegang saham dengan mengukur aspek keuangan (Nusumma, 2024). Perspektif keuangan merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya. Dengan kata lain, kualitas kinerja keuangan secara langsung mencerminkan kualitas dari tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Riyanto & Efendi, 2020).

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran kinerja finansial sangat penting dan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Pandaleke et al., 2021).

Pengukuran kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan rasio ROA, BOPO, dan FDR (Lumentut et al., 2024). Rasio-rasio tersebut diantaranya:

1. *Return on Assets (ROA)*.

Return On Assets (ROA) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan untuk mendanai aktiva) (Ramadhandi, 2020). Dengan menggunakan rasio ini, investor

dapat menilai tingkat efisiensi manajemen bank dalam mengelola modal dan aktiva. Semakin tinggi nilai ROA, maka semakin efektif manajemen bank dalam menggunakan sumber daya yang ada (Elmanizar & Setyo Adji, 2025). Return on Asset (ROA) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Rata - Rata Total Aset}} \times 100\%$$

2. Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).

Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) termasuk rasio efisiensi untuk mengukur seberapa banyak biaya administrasi yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan operasional bank syariah. Semakin rendah rasio ini, semakin efisien bank dalam mengelola biaya operasionalnya, sehingga lebih banyak pendapatan yang dihasilkan. Semakin tinggi BOPO berarti semakin besar biaya-biaya operasional bank syariah dan semakin rendah pendapatan operasional yang dihasilkan (Agus Suryanto et al., 2020). BOPO dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$BOPO = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

3. *Financing to Deposit Ratio* (FDR).

Financing to Deposit Ratio (FDR) adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur giro, tabungan, deposito berjangka, dan lain-lain yang dapat dimanfaatkan untuk menyalurkan pendanaan ke para nasabah (Mandasari, 2021). FDR menunjukkan proporsi simpanan yang digunakan bank syariah untuk melakukan pembiayaan. FDR yang tinggi menandakan bahwa bank syariah lebih banyak memberikan pembiayaan dari menyimpan dana (Elmanizar & Setyo Adji, 2025). FDR termasuk rasio likuiditas sebagai salah satu rasio untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kewajibannya. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$FDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

Ketiga rasio ini dipilih karena mewakili aspek penting dalam perspektif keuangan, yaitu profitabilitas, efisiensi, dan likuiditas. ROA mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aset yang dimiliki, BOPO menilai efisiensi operasional dengan membandingkan biaya dan pendapatan,

sementara FDR menunjukkan proporsi dana pihak ketiga yang disalurkan dalam bentuk pembiayaan. Ketiga rasio ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi keuangan perusahaan, efektivitas manajerial, dan keberlanjutan operasionalnya, yang saling terkait untuk mencerminkan kinerja keuangan secara keseluruhan.

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* tetap menjadi ukuran utama untuk menilai apakah implementasi strategi organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangannya. Perspektif ini mencerminkan hasil dari keputusan dan tindakan yang diambil dalam perspektif lain, seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam konteks ini, setiap indikator yang digunakan memiliki hubungan sebab-akibat yang berujung pada peningkatan kinerja keuangan organisasi (Slamet & Ilmiyono, 2023).

Berdasarkan uraian di atas, perspektif keuangan merupakan penilaian kinerja perusahaan untuk mengetahui kesehatan perusahaan karena kondisi keuangan merupakan kunci keberlangsungan perusahaan. Dalam penelitian ini perspektif keuangan akan mengacu pada tahap di atas yaitu menggunakan rasio ROA, BOPO dan FDR.

2.4.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berperan sebagai indikator awal, karena ketika pelanggan merasa tidak puas dengan produsen, mereka cenderung beralih ke produsen lain guna memenuhi kebutuhannya (Irene, 2022).

Menurut Kaplan dan Northon dikutip dalam Riyanto & Efendi (2020), dalam perspektif pelanggan menggunakan metode *Balance Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan, loyalitas, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen sasaran.

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* berfokus pada bagaimana pelanggan memandang kualitas produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan indikator utama yang menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam memenuhi harapan dan kebutuhan konsumennya. Pada penelitian ini dilakukan analisis untuk mengukur kualitas layanan dari sudut pandang pelanggan, digunakan pendekatan *service quality* (*Servqual*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam (Nugroho et al., 2023) yang mencakup lima dimensi utama sebagai berikut:

1. *Reliability* atau keandalan

Reliability adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Indikatornya yaitu: pelayanan yang akurat dan sesuai

2. *Responsiveness* atau cepat tangkap

Responsiveness adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Indikatornya yaitu: kompetensi pegawai bank

3. *Assurance* atau jaminan

Assurance adalah pemahaman pegawai terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh pegawai. Indikatornya yaitu: kecepatan layanan

4. *Empathy* atau empati

Empathy adalah kemampuan perusahaan dalam memahami kesulitan dan keinginan pelanggan dan bertindak demi kepentingan pelanggan. Indikatornya yaitu: kepedulian terhadap nasabah.

5. *Tangibles* atau wujud fisik

Tangibles adalah penampilan fasilitas fisik seperti peralatan, karyawan dan sarana komunikasi. Indikatornya yaitu: fasilitas fisik dan kenyamanan.

Berdasarkan uraian di atas, perspektif pelanggan merupakan cara menilai kepuasan pelanggan terhadap layanan atau produk perusahaan, karena jika pelanggan tidak puas, mereka bisa beralih ke produsen lain. Sehingga pengukuran perspektif pelanggan pada penelitian ini mengacu pada kepuasan pelanggan dengan menilai kualitas layanan dari keandalan, respon cepat, jaminan, penampilan, dan empati, agar bisa terus meningkatkan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan sudut pandang yang menilai berbagai proses yang dirancang untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, termasuk dalam hal kualitas layanan. Perspektif ini mencakup pelaksanaan proses internal yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai target keuangan perusahaan, di mana manajer memegang peran penting dalam pelaksanaannya Mega Bella (2021) dikutip dalam Daniela (2024).

Menurut Kaplan dan Northon dikutip dalam Riyanto & Efendi (2020), pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk

perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Maftuhah, 2021). Mengutip pada penelitian Irene (2022), Kaplan dan Norton (2000) membagi model ini terdiri dari tiga bisnis proses utama yaitu:

1. Proses Inovasi.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa dibutuhkan oleh pelanggan.

2. Proses Operasi.

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya. Indikatornya:

- a. Aktivitas bank selalu dimulai tepat waktu
- b. Visi dan misi disosialisasikan dengan baik
- c. Profesionalisme pegawai dalam menghadapi masalah

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Indikatornya:

- a. Penyelesaian keluhan nasabah
- b. Inovasi produk berdasarkan kebutuhan nasabah

Berdasarkan uraian di atas, perspektif proses bisnis internal merupakan proses yang dirancang untuk melayani masyarakat, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Sehingga pada penelitian ini akan mengacu pada tiga proses utama di atas, yaitu inovasi, untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk atau jasa; operasi, mencakup pembuatan dan penyampaian produk dengan fokus pada waktu, kualitas, dan biaya; serta

pelayanan purna jual, yang melibatkan layanan setelah penjualan, seperti garansi dan penanganan barang rusak.

2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan salah satu indikator dalam *balanced scorecard* yang mengukur sejauh mana pertumbuhan organisasi atau perusahaan memberikan manfaat, yang berasal dari faktor sumber daya manusia (Daniela, 2024). Menurut Kaplan dan Northon (1996) dikutip dalam Riyanto & Efendi (2020) pada perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran, mengidentifikasi prasarana yang harus dibangun oleh perusahaan, prasarana yang semakin meningkat, berguna untuk mewujudkan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Dikarenakan persaingan bisnis di dunia yang semakin kompetitif, hal tersebut, membuat perusahaan untuk terus memajukan kemampuan dalam memberikan nilai kepada pelanggan dan pemegang saham.

Menurut Ariesta (2019) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memfokuskan untuk mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten dan akan menghasilkan kinerja prima bagi para perusahaan. Oleh karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Ada tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini, yaitu:

1. Kompetensi Karyawan.

Peran pegawai dalam organisasi amatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya pelatihan pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat di mobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran dilakukan atas tugas hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

2. Infrastruktur Teknologi Informasi.

Selain motivasi dan keahlian karyawan, teknologi yang mendukung sangat diperlukan. Pengukuran dilakukan dengan mengukur ketersediaan informasi yang dibutuhkan karyawan, seperti informasi tentang pelanggan dan biaya produksi.

3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan.

Motivasi karyawan penting untuk meningkatkan kinerja. Ukuran yang digunakan untuk mengukur ini antara lain:

- 1) Ukuran saran yang diberikan pekerja untuk mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2) Ukuran jumlah saran yang direalisasikan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran yang telah diberikan dihargai dan benar-benar diperhatikan.
- 3) Ukuran peningkatan, hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan perusahaan. Peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya mutu, waktu serta kinerja untuk proses internal yang spesifik.
- 4) Ukuran keselarasan perorangan atau perusahaan. Ukuran keselarasan adalah presentasi unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perusahaan.
- 5) Ukuran kerja tim. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

Berdasarkan teori tersebut, penelitian ini mengoperasionalkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Upaya pengembangan pegawai
- b. Pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar
- c. Ketaatan dalam mematuhi aturan kerja
- d. Kebebasan dalam berpendapat
- e. Hubungan antar pegawai dan pimpinan
- f. Penghargaan dan sanksi yang diberikan perusahaan
- g. Kepuasan dan rasa bangga akan pekerjaan

Berdasarkan uraian di atas, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* mengukur kontribusi sumber daya manusia terhadap pertumbuhan organisasi. Fokusnya mencakup pengembangan kompetensi karyawan, dukungan teknologi informasi, dan peningkatan motivasi serta pemberian wewenang. Sehingga penelitian ini mengacu pada pengukuran di atas yang dilakukan melalui kepuasan, produktifitas, partisipasi dalam saran, keselarasan individu dan perusahaan serta efektivitas kerja tim dengan tujuan meningkatkan kinerja dan pencapaian strategis perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

2.5.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Vania Irene (2022) Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk Kantor Cabang X Periode 2017-2021).	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja Perusahaan	Perspektif Keuangan: (CAMEL) - CAR - NPL - NPM - NIM - CR Perspektif Pelanggan: Tingkat Kepuasan Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal: Proses Operasi, Pelayanan Purna Jual Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Tingkat Kepuasan Karyawan	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif, kuesioner dan pengolahan data menggunakan SPSS	Hasil analisis menunjukkan bahwa: kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X menunjukkan perlunya peningkatan NPM dan CR pada perspektif keuangan dengan fokus pada pengembangan SDM dan likuiditas. Tingkat kepuasan pelanggan sangat baik terutama terkait kualitas pelayanan, waktu, dan mutu produk. Pada perspektif proses bisnis internal, otomatisasi sistem berhasil meningkatkan produktivitas dan pelayanan purna jual, termasuk penanganan keluhan pelanggan yang profesional.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan karyawan tinggi dengan tidak adanya karyawan yang keluar selama periode 2017-2021.
2	Siti Aisyah Hafni (2020) Analisis Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Terhadap Manajemen Kinerja Di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Manajemen Kinerja	Perspektif Keuangan: - Bertumbuh - Bertahan - Panen Perspektif Pelanggan: Kepuasan Pelanggan, <i>Customer Relationship</i>, Kecepatan Layanan Perspektif Proses Bisnis Internal: Inovasi, Proses Operasi, Layanan Purna Jual Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Kemampuan Pekerja, Kemampuan Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode survei (observasi).	Hasil analisis menunjukkan bahwa di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, variabel perspektif keuangan, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap manajemen kinerja, dengan nilai signifikansi masing-masing 0,902, 0,453, dan 0,551 ($> 0,05$). Namun, perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai signifikansi 0,032 ($< 0,05$). Secara simultan, keempat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) secara bersama-sama berpengaruh

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			dan Kesenjangan Individu Perusahaan Manajemen Kinerja: Kinerja Berorientasi pada Input, Kinerja Berorientasi pada Proses, Kinerja Berorientasi pada Output		signifikan terhadap manajemen kinerja, dengan nilai signifikansi 0,003 ($< 0,05$).
3	Annisaa Fitriyana Daniela (2024) Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanag Sereal Kota Bogor Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Periode 2019-2022.	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sereal Kota Bogor	Perspektif Keuangan: Tingkat ekonomi, Tingkat efisiensi, Tingkat efektifitas Perspektif Pelanggan: Tangible (bukti fisik), Reliability (keandalan), Responsiveness (daya tangkap), Assurance (jaminan), Emphaty (empati) Perspektif Proses Bisnis Internal: Proses Inovasi, Proses Operasi Perspektif	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.	Hasil Penilaian <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa seluruh perspektif dapat dikategorikan bahwa kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sereal Kota Bogor “cukup baik” yang mana menunjukkan hasil dengan rata-rata 60%, maka dari itu hasil analisis dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran berperan atau dominan terhadap kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sereal Kota Bogor.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Pertumbuhan dan Pembelajaran: Retensi pegawai, Tingkat pelatihan pegawai, Produktivitas Pegawai, Kemampuan, Motivasi		
4	Ma'rifatul Husniyah, Ade Ilham Ilahi, Lidiya Merti Putri, John Suprihanto (2023) <i>Balanced Scorecard: Analisis Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk.</i>	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk	Perspektif Keuangan: - CAR - NPL atau NPF - ROA - ROE - BO/PO - FDR Perspektif Pelanggan: <i>Market share</i> , Profitabilitas nasabah Perspektif Proses Bisnis Internal: Produktifitas karyawan, Presentase pelatihan karyawan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: - NGR - AERT	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari Perspektif keuangan, setelah mengalami merger, rasio ROE gabungan ketiga bank syariah tersebut semakin baik dan termasuk kualifikasi sehat karena mendekati 15%. Perspektif nasabah, profitabilitas yang diperoleh dari nasabah meningkat cukup baik didukung oleh pertumbuhan nasabah akibat migrasi dari bank pendahulu ke bank hasil merger dan pertumbuhan nasabah baru. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan hasil merger mengalami efisiensi operasi karena sinergi

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					merger tersebut dan menyebabkan perhitungan produktivitas karyawan yang diukur dengan pendapatan perusahaan meningkat. Perspektif proses bisnis internal, bentuk inovasi tersebut berupa mendirikan beberapa jaringan unit bisnis yang bisa mempermudah pelayanan
5	Allan B. Lumentut, Jessy D.L. Warongan, Natalia Y.T. Gerungai (2024) Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank BRI Kantor Unit Karombasan	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja PT. Bank BRI Kantor Unit Karombasan	Perspektif Keuangan: - ROA - BOPO - LDR Perspektif Pelanggan: Akuisisi pelanggan, Retensi pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal: Proses inovasi Proses pelayanan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Retensi karyawan, Produktifitas karyawan	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangat baik, karena sesuai dengan ketentuan standar Bank Indonesia. Pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan mampu memperoleh nasabah baru selama tahun 2016 sampai 2018. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah mengembangkan inovasi dalam menghadapi era

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					globalisasi, dengan menciptakan kecerdasan buatan yang bernama SABRINA dan BRIMO (BRI Mobile) yang digunakan untuk pembukaan rekening simpanan serta transaksi dan pembayaran online. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, retensi karyawan dikatakan cukup baik karena perusahaan mampu mempertahankan karyawannya, dan produktivitas karyawan mengalami kenaikan pada tahun 2016 sampai 2017, tetapi di tahun 2018 mengalami penurunan.
6	Kahfi Ramadhandi (2020) Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT.	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah	Perspektif Keuangan: Rasio jumlah aktiva/kekayaan terhadap hutang, <i>Current ratio</i> , Rentabilitas Aset, Rentabilitas ekuitas Perspektif Pelanggan: Kualitas layanan,	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah menunjukkan kinerja yang baik dalam beberapa perspektif. Dari perspektif keuangan, bank ini berhasil mencapai efisiensi biaya dan laba optimal, meskipun rasio FDR cenderung

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Bank Sumut Unit Usaha Syariah)		Penguasaan pasar, Dukungan Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal: Karyawan yang berdisiplin dan bertanggung jawab, Lingkungan kerja dan organisasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: <i>Employee productivity</i>, Kapabilitas kerja, Motivasi kerja karyawan, Fasilitas pendukung, Produktivitas kerja karyawan		tidak stabil karena kurangnya modal. Dalam perspektif pelanggan, bank ini mengalami peningkatan market share dan profitabilitas konsumen yang menunjukkan kinerja yang baik, dengan tingkat kepuasan nasabah yang tinggi. Perspektif bisnis internal menunjukkan perlunya pengembangan jaringan operasional dan produk untuk meningkatkan loyalitas nasabah, sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencatat peningkatan produktivitas karyawan berkat pelatihan yang berhasil dan kepuasan yang tinggi terhadapnya.
7	Mega Puspita Sary (2022) Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced</i>	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja PT Babatan Kusuma Jaya	Perspektif Keuangan: - NPM - ROA - ROE - CR Perspektif Pelanggan: Akuisi	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif	Babatan Kusuma Jaya menilai kinerja dengan <i>balanced scorecard</i> selama 2018–2020 dan memperoleh hasil yang cukup baik. Perspektif keuangan menunjukkan

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Scorecard</i>		pelanggan, Kepuasan pelanggan, Retensi pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal: Proses inovasi, Proses operasi, Layanan purna jual Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Produktifitas karyawan, Kepuasan karyawan, Retensi karyawan		peningkatan pada NPM, ROE, dan CR, namun ROA masih di bawah standar. Perspektif pelanggan meningkat pada akuisisi dan kepuasan pelanggan, tetapi retensi pelanggan masih rendah. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan inovasi dan layanan purna jual yang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan retensi karyawan 0%, yang berarti perusahaan berhasil mempertahankan karyawannya.
8	Dyki Putra Riyanto (2020) Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada CV. Tukangku Indonesia	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja CV. Tukangku Indonesia	Perspektif Keuangan: - Profit margin - ROA - Efisiensi biaya Perspektif Pelanggan: Akuisisi pelanggan, Kepuasan pelanggan Perspektif Proses Bisnis	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diperoleh sebagai berikut: (1) Perspektif keuangan, yang diukur dengan profit margin, ROA, dan efisiensi biaya pada tahun 2017 dikategorikan baik, tetapi pada tahun 2018 dan tahun 2019

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Internal: Proses operasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Produktivitas karyawan, Retensi karyawan		dikategorikan buruk karena tidak memenuhi kriteria dan setiap tahun selalu terjadi penurunan. (2) Perspektif pelanggan CV. Tukangku Indonesia pada tahun 2017, 2018 dan 2019 mempunyai kinerja yang baik, terlihat pada akuisisi pelanggan yang memenuhi kriteria dan hasil survey kepuasan pelanggan menunjukkan pelanggan puas atas pelayanan. (3) Perspektif proses bisnis internal pada tahun 2017 adalah baik, tetapi hasil pengukuran pada tahun 2018 dan tahun 2019 tersebut adalah buruk karena tidak memenuhi kriteria proses operasi. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Dimana hasil pengukuran produktivitas karyawan tahun 2017 adalah baik tetapi pada tahun 2018 dan tahun 2019 adalah buruk.
9	Jayanti	Independen:	ROA, FDR,	Regresi	Berdasarkan hasil

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Mandasari (2021) Pengaruh ROA, FDR terhadap NPF pada Bank Syariah di Indonesia	ROA, FDR Dependen: NPF	NPF	linear berganda menggunakan SPSS, purposive sampling (11 bank syariah, 2016–2019)	analisis dapat disimpulkan bahwa: ROA berpengaruh negatif, sedangkan FDR berpengaruh positif terhadap NPF. Artinya, semakin tinggi ROA → NPF menurun, dan semakin tinggi FDR → NPF meningkat.
10	Suryanto & Susanti (2020) Analisis NOM, NPF, FDR dan Pengaruhnya pada Efisiensi Perbankan Syariah di Indonesia	Independen: NOM, NPF, FDR Dependen: Efisiensi (BOPO)	NOM, NPF, FDR, dan BOPO	Regresi data panel (Eviews/Stat a, tidak disebut SPSS); data 5 bank syariah BUKU II & III (2013–2017)	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: hanya NPF yang berpengaruh signifikan terhadap efisiensi (BOPO), dengan kontribusi pengaruh sebesar 28,98%. Variabel lainnya tidak signifikan.
11	Elmanizar & Adji (2025) Evaluasi Kinerja Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Konsolidasi	Rasio keuangan (NPF, FDR, ROA, ROE, NOM, BOPO, KPMM)	Rasio likuiditas, rentabilitas, dan kecukupan modal menurut SEOJK No. 28/SEOJK.03/2019	Analisis komparatif (tidak menggunakan SPSS), data triwulan 2019–2022 BSM, BNIS, BRIS, BSI	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: kinerja keuangan BSI setelah konsolidasi lebih baik, khususnya pada rasio NPF, FDR, ROA. Rasio lainnya juga membaik meski bervariasi dalam peringkat.
12	Fariz	Independen:	ROI, ROA,	Analisis	Berdasarkan hasil

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Ghifar Alfarizi (2022) Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja PT Fast Food Indonesia Tbk	<i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja PT Fast Food Indonesia Tbk	NPM, pelanggan, produktivitas karyawan, proses operasional, dll.	deskriptif kualitatif kuantitatif, menggunakan data sekunder 2019–2022 (tidak disebut SPSS)	analisis dapat disimpulkan bahwa: kinerja perusahaan menurun setelah pandemi (2020–2022) dibanding sebelum pandemi, dilihat dari keempat perspektif <i>balanced scorecard</i> .
13	Wardana & Nurita (2022) Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. BSI Sebelum dan Setelah Merger	Independen: Sebelum/Sesudah merger Dependen: Kinerja keuangan	Likuiditas (CR, QR, Cash R), Solvabilitas (DAR, DER), Profitabilitas (NPM, ROE, ROI), Aktivitas	Deskriptif kuantitatif, perhitungan rasio, data sekunder dari OJK	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: profitabilitas lebih baik setelah merger, sementara likuiditas, solvabilitas, dan aktivitas lebih baik sebelum merger.
14	Nawawi et al. (2023) Merger Bank Syariah BUMN: Strategi Peningkatan Pangsa Pasar	Tidak spesifik variabel statistik, fokus strategi merger dan pangsa pasar	Aset, produk inovatif, kualitas layanan, pemahaman pasar	Kualitatif deskriptif, studi pustaka (library research)	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: merger meningkatkan profesionalisme, efisiensi operasional, dan penetrasi produk syariah di pasar domestik.
15	Alhusain (2021) Strategi BSI dalam Mendorong Perekonomian	Tidak eksplisit sebagai variabel, fokus pada tantangan dan strategi BSI pasca	Aset, inklusi keuangan, transformasi bisnis, pembiayaan UMKM	Analisis kebijakan, kajian strategis deskriptif	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: BSI menjadi pendorong ekonomi nasional melalui penguatan aset, pembiayaan

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Nasional	merger			UMKM, dan digitalisasi layanan.
16	Fitri Casmita Hassan (2022) Analisis Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus RS X)	Tidak eksplisit independen- dependen, evaluasi 4 perspektif BSC terhadap kinerja RS	Keuangan (efisiensi, efektivitas), Pelanggan (kepuasan, retensi), Proses bisnis, Pembelajaran	Deskriptif kualitatif- kuantitatif, studi kasus, observasi & wawancara	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: dengan pendekatan BSC, kinerja RS X secara keseluruhan dinilai baik, dengan catatan peningkatan pada proses internal.
17	Reska Brigita Pandaleke (2021) Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja PT Bank Sulutgo	Perspektif Keuangan: NPM, ROA, ROE Perspektif Pelanggan: Kepuasan, Retensi, Akuisisi pelanggan Proses Bisnis Internal: Inovasi dan Layanan Pembelajaran & Pertumbuhan: Produktivitas dan Pelatihan	Metode deskriptif kualitatif, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, serta laporan keuangan perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>balanced scorecard</i> mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja Bank Sulutgo. Analisis menunjukkan bahwa bank mampu mempertahankan rasio keuangan yang sehat, memiliki pelayanan pelanggan yang memadai, serta karyawan yang produktif dan terlatih
18	Ima Apriani (2020) Pengaruh Metode <i>Balanced</i>	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja Bank Syariah	Perspektif Keuangan dan Pelanggan	Metode kuantitatif dengan uji validitas, reliabilitas, regresi linear berganda, uji	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator <i>balanced scorecard</i> berpengaruh positif terhadap kinerja

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Scorecard Terhadap Kinerja pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi</i>	Mandiri		t, uji F, dan uji determinasi menggunakan SPSS	bank. Analisis menunjukkan bahwa indikator keuangan dan pelanggan signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja bank
19	Rifa'atul Maftuhah (2021) Analisis Kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja Bank Muamalat Indonesia	Perspektif Keuangan: laporan keuangan 2017–2019 Perspektif Pelanggan dan Pembelajaran: kuesioner Proses Bisnis Internal: wawancara	Metode analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh perspektif <i>balanced scorecard</i> menunjukkan hasil yang baik. Analisis menunjukkan bahwa <i>balanced scorecard</i> efektif untuk menggambarkan dan meningkatkan performa bank secara menyeluruh
20	Wahyuni Aminatun, Parno, Angrum Pratiwi (2021) Penilaian Kinerja Bank Mega Syariah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Tahun 2015–2019	Independen: <i>Balanced Scorecard</i> Dependen: Kinerja Bank Mega Syariah	Perspektif Keuangan: NPF, FDR, ROA, ROE, BOPO, CAR Perspektif Pelanggan: Market share, Customer profitability Proses Bisnis Internal: Proses inovasi, layanan purna jual Pembelajaran & Pertumbuhan:	Metode kuantitatif deskriptif, data sekunder dari laporan keuangan, metode dokumentasi, analisis skor kinerja per perspektif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keempat perspektif, mayoritas menunjukkan kinerja yang baik hingga sangat sehat, seperti BOPO dan CAR. Analisis menunjukkan bahwa Bank Mega Syariah berhasil menjaga stabilitas dan peningkatan efisiensi internal serta produktivitas karyawan meskipun ada penurunan pada retensi karyawan

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Retensi dan produktivitas karyawan		

2.5.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan pada PT Bank Syariah Indonesia KCP Bogor Merdeka bertujuan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan sebagai bank syariah terkemuka yang memberikan kontribusi nyata bagi perekonomian Indonesia. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai perspektif menggunakan *balanced scorecard*. Sehingga dengan pengukuran ini, dapat mengidentifikasi sejauh mana tingkat kemajuan yang telah dicapai dan menentukan langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan kinerja yang optimal di masa depan.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Menurut gambar dari kerangka pemikiran di atas, konsep *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Variabel dependen yaitu *balanced scorecard* dengan sub variabel perspektif keuangan (X1), perspektif pelanggan (X2), perspektif proses bisnis internal (X3), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4), sedangkan variabel dependennya adalah kinerja perusahaan (Y). Perspektif keuangan diukur menggunakan rasio keuangan, sementara perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta kinerja perusahaan diukur melalui penyebaran kuesioner.