

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

National Associations Of Accountants menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah teknik pengidentifikasian, penilaian, pengumpulan, penguraian, penyediaan, penafsiran dan pengkomunikasian informasi keuangan yang dimanfaatkan manajemen sebagai bagian persiapan, pengevaluasian, pengendalian dan pengambilan keputusan perusahaan serta untuk pertanggungjawaban manajemen dan menjamin efisiensi penggunaan sumber-sumber ekonomi perusahaan. Pengertian lain menurut (Manossoh et al., 2022) “akuntansi manajemen ialah data keuangan yang diatur untuk memberikan informasi kepada pihak internal perusahaan dan manajemen berfungsi dalam pengambilan keputusan”.

Menurut (Subagya, 2022) “Akuntansi manajemen merupakan penerapan berbagai konsep dan teknik yang relevan dalam mengelola data ekonomi historis maupun yang diproyeksikan dari suatu entitas bisnis, dengan tujuan untuk mendukung manajemen dalam proses perencanaan serta pengambilan keputusan ekonomi yang *rasional* guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian diatas, akuntansi manajemen bersangkutan dengan penyediaan informasi keuangan dan non-keuangan untuk manajemen dalam proses perencanaan, pengendalian aktivitas entitas, evaluasi kinerja, serta dalam mempertimbangkan berbagai alternatif keputusan yang akan diambil.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan representasi dari kondisi keuangan perusahaan yang diperoleh melalui analisis menggunakan berbagai alat ukur keuangan. Melalui analisis ini, dapat dievaluasi apakah kondisi keuangan perusahaan berada dalam keadaan yang baik atau sebaliknya, yang sekaligus mencerminkan pencapaian kinerja dalam suatu periode tertentu. Evaluasi ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan dimanfaatkan secara optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan bisnis. Penilaian terhadap kinerja keuangan menjadi salah satu langkah strategis bagi manajemen dalam memenuhi tanggung jawabnya kepada pemangku kepentingan, terutama investor, sekaligus dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut (Mokoagow et al., 2020) “Kinerja merupakan hasil keseluruhan dari seseorang selama kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan, sesuai dengan standar, target, atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya”.

Menurut (Trifena Towoliu et al., 2023), “kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya”.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh individu, instansi, atau organisasi dalam menjalankan fungsi dan tugas pokoknya. Kinerja ini dapat diukur berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan dan dievaluasi dalam kurun waktu tertentu.

Menurut (Febriananda, 2022) terdapat tiga konsep utama yang harus dipenuhi dalam sistem pengukuran kinerja, yaitu:

- 1) *Direction*, yang mengacu pada kejelasan visi, misi dan tujuan strategis perusahaan guna memastikan arah organisasi dapat dipahami dengan baik.
- 2) *Processes*, menekankan bahwa perusahaan dikelola melalui serangkaian proses yang terstruktur, serta menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan.
- 3) *Measures*, menyatakan pentingnya memiliki indikator atau pengukuran yang berasal dari strategi perusahaan dan mencerminkan arah serta tujuan organisasi dalam menjalankan kegiatan operational perusahaan.

Kinerja perusahaan memiliki nilai strategis karena mencerminkan kondisi aktual dari suatu entitas bisnis. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menjadi aspek penting dalam menilai sejauh mana strategi yang ditetapkan telah berjalan secara efektif. Evaluasi kinerja ini tidak hanya berfungsi sebagai alat bagi manajemen dalam melakukan peninjauan dan perencanaan ke depan, tetapi juga menjadi acuan penting bagi pihak eksternal. Bagi investor, kinerja perusahaan menjadi pertimbangan utama dalam menentukan kelayakan penanaman modal, sedangkan bagi pelanggan, informasi tersebut menjadi dasar untuk menilai kredibilitas dan kelayakan perusahaan dalam menjalin kerja sama bisnis.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Zikrilla, 2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor *personal* / individu, yang mencakup tingkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, rasa percaya diri, motivasi, serta komitmen yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, yaitu sejauh mana kualitas arahan, dorongan semangat dan dukungan yang diberikan oleh atasan seperti manajer atau pimpinan tim dalam membantu karyawan mencapai kinerja optimal.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor kontekstual (situasional), yang mencakup tekanan serta dinamika perubahan baik dari lingkungan internal ataupun eksternal organisasi.

Dalam lingkungan organisasi, karyawan menunjukkan tingkat kinerja yang beragam, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. (Maryam, et.al 2024) mengemukakan bahwa sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan terhadap tugas, tingkat motivasi, kompetensi, ketersediaan fasilitas kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kedisiplinan kerja.

Sementara itu menurut (Subagya, 2022) “kinerja dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, perencanaan pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, keputusan kerja, kondisi lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin”.

2.2.3 Tujuan Kinerja

“Tujuan utama dari manajemen adalah membangun budaya kerja yang mendorong individu maupun tim untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan proses bisnis secara berkelanjutan, sekaligus mengembangkan kompetensi dan kontribusi mereka terhadap organisasi” (Taufik, 2020).

Peningkatan manajemen kinerja tidak hanya berdampak pada peningkatan hasil yang dicapai oleh perusahaan, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi karyawan secara individual. Dengan diterapkannya konsep manajemen kinerja, karyawan terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karena mereka terbiasa mengerjakan tugas berdasarkan tujuan serta elemen-elemen yang ada dalam sistem manajemen kinerja.

Secara umum, organisasi memiliki berbagai tujuan yang dapat dinyatakan dalam beberapa tingkatan. Tujuan-tujuan tersebut saling terhubung secara hierarkis, dimana pencapaian di tingkat yang lebih rendah berkontribusi terhadap tercapainya tujuan di tingkat yang lebih tinggi. Dengan tujuan yang lebih tinggi menjadi acuan bagi tujuan yang lebih rendah. Tujuan pada tingkat operasional berperan sebagai dasar dalam mendukung pencapaian tujuan pada jenjang yang lebih tinggi. Menurut (Aisyah, et.al. 2020) tingkatan tujuan kinerja dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) **Tingkat Korporat:** ini adalah tingkatan tertinggi yang merangkum tujuan utama, nilai-nilai inti dan strategi jangka panjang organisasi secara keseluruhan. Pada level ini ditetapkan arah umum yang akan dicapai oleh seluruh elemen perusahaan.
- b) **Tingkat Manajemen Senior:** pada tingkatan ini, tujuan-tujuan yang ditetapkan berfokus pada kontribusi spesifik yang diharapkan dari para eksekutif dan manajemen senior dalam mewujudkan sasaran korporat. Ini mencakup peran kepemimpinan strategis dan inisiatif tingkat atas.
- c) **Tingkat Unit Bisnis, Fungsional atau Departemen:** Tujuan di tingkatan ini lebih spesifik dan terikat pada target serta proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, departemen atau fungsi tertentu. Sasaran ini dirancang untuk

mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas, disesuaikan dengan lingkup tanggung jawab masing-masing.

- d) **Tingkatan Tim:** pada tingkatan tim, tujuan dihubungkan dengan misi dan akuntabilitas kelompok kerja tertentu. Ini menguraikan kontribusi yang diharapkan dari setiap tim untuk mendukung tujuan departemen atau unit yang lebih besar.
- e) **Tingkat Individu:** ini adalah tingkatan paling mikro, di mana tujuan difokuskan pada akuntabilitas pribadi, hasil utama atau tugas pokok seorang karyawan. Tujuan individu mencerminkan pekerjaan spesifik dan hasil yang diharapkan, serta kontribusi mereka terhadap kinerja tim, departemen dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Subagya, 2022), pengukuran kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki beberapa tujuan utama:

1. Menentukan tingkat pencapaian sasaran
2. Menyediakan peluang belajar dan mengembangkan diri
3. Meningkatkan perbaikan kinerja di periode mendatang
4. Mendukung pengambilan keputusan sistematis
5. Mendorong peningkatan kinerja karyawan
6. Mewujudkan akuntabilitas publik untuk memastikan transparansi dan tanggung jawab publik.

Sejalan dengan itu, (Zikrilla, 2019) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Mengkomunikasikan strategi secara efektif
2. Mengevaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan
3. Menyelaraskan kepentingan manajer
4. Sarana mencapai kepuasan

2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Selain menjadi alat bantu dalam pengambilan keputusan, (Zikrilla, 2019) juga menjelaskan bahwa pengukuran kinerja memberikan sejumlah manfaat signifikan bagi manajemen perusahaan:

1. Meningkatkan pemahaman kriteria penilaian
2. Memberikan arah pencapaian target
3. Memantau dan mengevaluasi kinerja
4. Dasar pemberian penghargaan dan hukuman objektif
5. Memfasilitasi komunikasi internal
6. Mengidentifikasi kepuasan pelanggan
7. Memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan objektivitas pengambilan keputusan

2.2.5 Pengukuran Kinerja *Internal*

Menurut (Zikrilla, 2019), manajemen perlu fokus pada pengembangan ukuran internal yang menekankan efisiensi dan efektivitas proses produksi. Proses yang kurang optimal dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang atau menyediakan jasa, yang pada akhirnya dapat mengurangi semangat karyawan dan menurunkan kepuasan pelanggan. Pengukuran proses internal harus mencerminkan komitmen terhadap produksi yang efisien, kualitas tinggi dan meminimalkan kompleksitas produk. Dalam persaingan pasar, produk dan jasa bersaing berdasarkan harga, kualitas dan fitur. Keunggulan kinerja di salah satu dari tiga aspek ini dapat memberikan keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengembangkan pengukuran kinerja untuk setiap dimensi kompetitif tersebut.

2.2.6 Pengukuran Kinerja *Eksternal*

Menurut (Zikrilla, 2019), dari perspektif eksternal, pengukuran kinerja suatu organisasi harus menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan pelanggan. Meskipun profitabilitas seringkali menjadi indikator utama keberhasilan perusahaan dalam melayani konsumen, ada ukuran lain yang menunjukkan pencapaian realtif di area kinerja. Ukuran-ukuran ini harus mencerminkan karakteristik yang sangat dihargai oleh konsumen, seperti reliabilitas produk atau layanan, nilai yang ditawarkan, kualitas, dan pengiriman barang atau jasa tepat waktu. Dengan memenuhi atau bahkan melampaui target kinerja yang telah ditetapkan oleh pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kemungkinannya untuk mencapai atau melampaui target kinerja yang ditetapkan oleh investor dan kreditor. Ini menegaskan bahwa kepuasan pelanggan secara langsung berkorelasi dengan keberhasilan finansial dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan eksternal lainnya.

2.2.7 Pengukuran Kinerja Keuangan

Dalam mengukur kinerja, banyak perusahaan cenderung mengandalkan tolak ukur keuangan karena dianggap lebih praktis dan relevan untuk tujuan jangka pendek. Ukuran yang digunakan meliputi *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Profit Margin*. Namun pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan aspek keuangan memiliki keterbatasan signifikan. Pendekatan ini seringkali gagal mengukur kinerja aset tak (*intangible assets*) dan aset intelektual seperti sumber daya manusia.

Sebagaimana disampaikan oleh (Pristiwati, 2022), “mengukur kinerja perusahaan hanya dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini mungkin telah mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Demikian pula sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini boleh jadi karena perusahaan melakukan investasi-insvestasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan”. Ini menyoroti bahwa fokus *eksklusif* pada aspek keuangan bisa memberikan gambaran yang tidak lengkap atau bahkan menyesatkan tentang kesehatan dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan.

2.2.8 Pengukuran kinerja Non-Kuangan

Pengukuran kinerja non-keuangan sangatlah penting karena banyak data kualitatif terkait operasional internal maupun hubungan eksternal memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup bersama.

Dengan adanya pengukuran kinerja non-keuangan, perusahaan bisa mengkomunikasikan tujuannya kepada karyawan dengan menerjemahkannya kedalam tugas-tugas operasional sehari-hari.

Ukuran non-keuangan yang paling sering digunakan perusahaan meliputi kepuasan pelanggan, *loyalitas* pelanggan, kemampuan karyawan, proses *internal* yang *responsif* dan lain sebagainya. Ukuran-ukuran ini merupakan representasi dari aset *intelektual* dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan (Sabila et al., 2024).

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengeritan *Balanced Scorecard*

Dalam setiap perusahaan, tujuan utamanya adalah mencapai kinerja manajemen yang optimal. Untuk mewujudkan hal ini, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang efektif agar dapat mengevaluasi seberapa maksimal kinerja manajemen, serta mengidentifikasi potensi hambatan di berbagai lini perusahaan. Untuk mengatasi kebutuhan ini, Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan sistem pengukuran kinerja yang dikenal sebagai *balanced scorecard*.

Menurut bukunya yang berjudul “*Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*”, *balanced scorecard* unggul dalam cakupan pengukurannya yang komprehensif. Ini karena sistem tersebut tidak hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tetapi juga kinerja non-keuangan memberikan gambaran yang lebih *holistic* tentang kesehatan perusahaan.

Menurut (Subagya, 2022), *balanced scorecard* merupakan metode perencanaan dan evaluasi yang melibatkan empat perspektif utama dalam organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat penggabung ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, tetapi juga merupakan hasil dari proses perencanaan strategis yang bersifat *top-down*, yang mengacu pada misi dan strategi unit bisnis tertentu. Dengan demikian, setiap tujuan strategis harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran yang konkret dan terukur.

Menurut (Subagya, 2022) menjelaskan bahwa istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yakni *Scorecard* yang berarti kartu skor untuk mencatat hasil kinerja dan *Balanced* yang menunjukkan keseimbangan antara pengukuran dari dua sisi, yaitu perspektif keuangan dan non-keuangan. Awalnya, *balanced scorecard* berperan sebagai alat pencatatan performa para eksekutif, dan seiring waktu, digunakan sebagai alat evaluasi yang berimbang untuk menilai hasil kerja jangka

pendek maupun jangka panjang dari sudut pandang internal maupun eksternal perusahaan.

Lebih lanjut *balanced scorecard* juga digunakan untuk mengatasi keterbatasan indikator keuangan yang sering kali tidak mencerminkan kondisi kinerja secara menyeluruh. *Fluktuasi* pada kinerja keuangan perusahaan dapat disebabkan oleh tiga faktor utama dalam *balanced scorecard* itu sendiri. Misalnya, penurunan penjualan yang berdampak pada pendapatan, dapat terjadi karena ketidakpuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diterima. Kepuasan pelanggan merupakan hasil dari kinerja internal perusahaan yang mampu mengembangkan produk sesuai kebutuhan pasar.

Untuk menghasilkan produk yang unggul dan kompetitif, diperlukan sistem manajemen kinerja yang efektif, salah satunya melalui investasi pada pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan (*learning and growth*).

Melalui pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan dituntut untuk mengevaluasi kinerjanya berdasarkan empat perspektif yang terintegrasi dengan visi dan strategi organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Seperti yang dikemukakan oleh (Darmasto, et.al 2020), *balanced scorecard* merupakan metode yang efektif dalam mengelola dan mengimplementasikan strategi organisasi secara menyeluruh.

2.3.2 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut (Pratiwi et al. 2023) penerapan *balanced scorecard* dalam suatu perusahaan bertujuan untuk mendukung proses manajemen strategis secara menyeluruh. Beberapa tujuan utama penerapan metode ini antara lain:

- a. Menyusun dan memperbarui strategi perusahaan secara lebih terarah dan sistematis
- b. Menyampaikan strategi secara efektif kepada seluruh elemen organisasi
- c. Menyelaraskan tujuan individu maupun unit kerja dengan strategi organisasi
- d. Mengaitkan tujuan strategis perusahaan dengan rencana jangka panjang serta anggaran tahunan
- e. Mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategis yang relevan
- f. Melaksanakan evaluasi kinerja secara berkala sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan strategi.

2.3.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut (Usman et al., 2022) “salah satu manfaat utama dari *balanced scorecard* adalah kemampuannya dalam memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja organisasi melalui kombinasi indikator utama (*leading indicators*) dan indikator hasil (*lagging indicators*). Dengan mengintegrasikan berbagai ukuran yang berasal dari strategi perusahaan, *balanced scorecard* memungkinkan manajemen

untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai pencapaian organisasi. Selain itu, *balanced scorecard* juga berperan penting dalam mengkomunikasikan visi, misi, serta tujuan strategis secara jelas kepada seluruh karyawan.

Sementara itu, menurut (Subagya, 2022), *balanced scorecard* memiliki sejumlah manfaat penting, di antaranya:

- 1) Menyampaikan strategi secara efektif ke seluruh lini perusahaan
- 2) Menyelaraskan tujuan setiap unit kerja dan individu dengan strategi utama perusahaan
- 3) Menghubungkan tujuan strategis dengan rencana jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 4) Mengidentifikasi serta menjelaskan insiatif strategis yang relevan dengan tujuan organisasi.
- 5) Melaksanakan penjualan dan evaluasi strategi secara periodik dan sistematis
- 6) Menyediakan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan strategi yang sedang dijalankan.

2.3.4 Kelebihan *Balanced Scorecard*

Menurut (Pristiwati, 2022), *balanced scorecard* memiliki sejumlah keunggulan dalam penerapannya, di antaranya adalah kemampuannya untuk mendorong personel agar berpikir dan bertindak secara strategis. Selain itu, pendekatan ini menghasilkan rencana kerja yang menyeluruh dan dapat disusun menjadi *business plan* yang terintegrasi.

Keunggulan lainnya dari penerpaan *balanced scorecard* meliputi:

- a. Memberikan pandangan bisnis yang luas dan menyeluruh kepada manajemen melalui indikator pengukuran yang *komprehensif*.
- b. Mampu mengidentifikasi potensi kegagalan dan dampaknya terhadap organisasi.
- c. Mengurangi kelebihan informasi dengan membatasi jumlah indikator yang digunakan secara efektif.
- d. Mengintegrasikan pengukuran keuangan, pertumbuhan dan operasional yang dikaitkan langsung dengan kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, serta kondisi keuangan perusahaan.
- e. Mendorong manajemen untuk mengkaji kinerja secara seimbang dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Lebih lanjut, menurut (Evan et al., 2021), *balanced scorecard* memiliki keunggulan strategis dalam proses perencanaan karena menghasilkan sistem yang:

1. *Komprehensif*

Balanced scorecard memperluas cakupan perencanaan strategis dari yang semula hanya berfokus pada perspektif keuangan, menjadi mencakup tiga perspektif tambahan: pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan ini menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a) Memberikan hasil yang lebih berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b) Memungkinkan perusahaan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks.
- c) Memotivasi karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian sasaran strategis yang mendorong kinerja keuangan.

2. *Koheren*

Setiap sasaran strategis dari perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan sebab-akibat (*kausal*) dengan tujuan keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan yang saling berkaitan ini mendorong tanggung jawab *kolektif* dalam menemukan dan melaksanakan *inisiatif* strategis yang penting untuk mendukung pencapaian kinerja keuangan.

3. *Seimbang*

Balanced scorecard mengarahkan perusahaan untuk menjaga keseimbangan dalam pencapaian berbagai tujuan strategis, termasuk: Perspektif keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

- a) Mencapai hasil keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b) Menghasilkan produk dan layanan yang memiliki nilai terbaik dimata pelanggan.
- c) Membangun proses yang efisien dan berbiaya efektif.
- d) Mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan memiliki komitmen tinggi.

4. *Terukur*

Salah satu kekuatan utama *Balanced scorecard* adalah kemampuannya dalam mengukur sasaran strategis yang umumnya sulit untuk dinilai secara kuantitatif, khususnya dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, indikator yang sebelumnya bersifat kualitatif dapat didefinisikan ukurannya, sehingga dapat dikelola dan diwujudkan secara terstruktur.

2.3.5 **Konsep *Balanced Scorecard***

Menurut (Subagya, 2022) Konsep *balanced scorecard* berkembang seiring dengan implementasinya dalam berbagai organisasi. Kaplan & Norton menyatakan bahwa istilah ini terdiri dari dua kata utama: *scorecard* yang berarti kartu skor dan *balanced* yang menunjukkan bahwa pengukuran dilakukan secara seimbang antara

aspek keuangan dan non-keuangan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Serta dari sisi internal maupun eksternal organisasi.

Scorecard digunakan tidak hanya untuk mencatat hasil kinerja aktual, tetapi juga sebagai alat perencanaan terhadap capaian yang ingin di wujudkan dimasa depan. Hasil perbandingan antara target dan capaian aktual inilah yang menjadi dasar evaluasi atas kinerja individu maupun organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya evaluasi kinerja yang tidak hanya terbatas pada hasil keuangan semata, tetapi juga memperhatikan berbagai aspek strategis lainnya.

Berdasarkan konsep tersebut, *balanced scorecard* dapat digunakan dalam proses manajemen strategis untuk mendukung:

1. Penerjemahan Visi, Misi dan Sasaran Strategis

Visi perusahaan merupakan gambaran kondisi ideal yang ingin dicapai dimasa depan. Untuk mewujudkannya, diperlukan strategi yang dirumuskan berdasarkan tujuan strategis. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan menjadi sasaran-sasaran yang lebih spersifik dan dapat diukur pencapaiannya.

2. Komunikasi dan Penjabaran Strategi

Balanced scorecard berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif dalam menyampaikan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan. Dengan memahami strategi secara menyeluruh, setiap individu dalam organisasi mengetahui bagaimana kontribusinya diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Proses ini mencakup tiga langkah penting:

- a. Komunikasi dan edukasi terhadap strategi
- b. Penetapan sasaran kinerja
- c. Pengaitan sistem penghargaan dengan pencapaian kinerja

3. Rencana bisnis

Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan antara rencana bisnis dan perencanaan keuangan. Dalam praktiknya, banyak organisasi mengalami kesulitan mengintegrasikan berbagai program dan ide dari berbagai departemen. *Balanced scorecard* berperan sebagai panduan dalam mengalokasikan sumber daya dan menetapkan *prioritas* berdasarkan *urgensi* serta kontribusi terhadap tujuan jangka panjang perusahaan.

4. Umpan balik dan pembelajaran strategis

Balanced scorecard tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga sebagai pusat sistem pembelajaran strategis (*strategic learning*). Dengan memantau kinerja jangka pendek dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat memperoleh umpan balik yang berguna untuk mengevaluasi dan menyempurnakan strategi secara berkelanjutan.

Menurut (Sumarlan, 2022), *balanced scorecard* merupakan *alternatif* modern dari sistem pengukuran tradisional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan. Pendekatan ini dapat diterapkan oleh berbagai jenis entitas bisnis, baik yang bergerak di bidang produk maupun jasa, karena mampu menyeimbangkan antara indikator keuangan dan non-keuangan.

(Aramana, 2020), menambahkan bahwa keempat perspektif *balanced scorecard* melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mewakili kebutuhan dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*). Jika diimplementasikan dengan baik, metode ini memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan kata lain, *balanced scorecard* bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun yang menghasilkan jasa. *Balanced scorecard* yang umum memiliki empat perspektif. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Lebih lanjut Kaplan dan Norton menyatakan bahwa untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja suatu unit organisasi bisnis menerapkan perspektif *balanced scorecard* yang hanya berorientasi pada keuntungan *private sector*. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 2. 1

Perspektif Organisasi Swasta/ Bisnis (*Private Sector*)

Perspektif	Organisasi Swasta/ Bisnis (<i>Private Sector</i>)
1. Perspektif Keuangan	Bagaimana perusahaan dapat memberikan kepuasan bagi para pemegang saham?
2. Perspektif Pelanggan	Bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan?
3. Perspektif Bisnis Internal	Proses internal apa yang harus diungkapkan agar perusahaan dapat meraih kesuksesan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana perusahaan mempertahankan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan inovasi?

Sumber: (Febriananda, 2022)

2.3.6 Perspektif *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan melalui empat dimensi utama, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif

ini berfungsi untuk menyeimbangkan antara ukuran keuangan dan non-keuangan, serta antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berfokus pada seberapa efektif strategi perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan yang optimal, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut (Alfarizi et.al 2022) “perspektif ini merupakan elemen utama sejak awal pengembangan *balanced scorecard* karena indikator keuangan umumnya bersifat nyata (*tangible*) dan mudah diukur”.

Kaplan & Norton menjelaskan bahwa tujuan dalam perspektif keuangan mencerminkan *konsekuensi* ekonomi dari *implementasi* strategi dalam tiga perspektif lainnya. Oleh karena itu, indikator keuangan harus sejalan dengan strategi dan dapat dibagi dalam tiga tema utama. Menurut (Febriananda, 2022) ketiga tema tersebut yaitu:

a. Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan dapat direalisasikan melalui berbagai pendekatan strategis yang mencerminkan potensi ekspansi perusahaan. Beberapa strategi tersebut antara lain mencakup peningkatan jumlah pelanggan baru, pengembangan fitur atau aplikasi tambahan pada produk yang sudah ada, serta perluasan jangkauan ke segmen konsumen dan wilayah pasar yang belum tergarap. Setelah sasaran operasional dirumuskan secara jelas, maka indikator kinerja dapat disusun sesuai dengan strategi yang dipilih. Beberapa indikator yang dapat digunakan mencakup: presentase kontribusi pendapatan dari produk baru, pendapatan yang dihasilkan dari inovasi aplikasi produk yang sudah ada, presentase pendapatan yang berasal dari pelanggan dan pasar baru, serta profitabilitas berdasarkan jenis produk dan segmen pelanggan.

b. Pengurangan biaya

Salah satu bentuk tujuan strategis dalam efisiensi operasional adalah menurunkan biaya, baik per unit produk, per pelanggan, maupun per jalur distribusi. Untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, ukuran yang digunakan adalah biaya per unit dari setiap objek biaya. Pelaporan tren biaya dari waktu ke waktu dapat memberikan gambaran apakah terjadi penurunan biaya secara signifikan. Dalam konteks ini, ketepatan alokasi biaya menjadi hal yang krusial. Metode perhitungan biaya berbasis aktivitas (*Activity Based Costing*) dapat memberikan kontribusi besar, terutama dalam mengukur biaya-biaya yang sulit dialokasikan langsung seperti biaya penjualan dan biaya administrasi yang terkait dengan pelanggan atau saluran distribusi tertentu.

c. Pemanfaatan Aset

Optimalisasi penggunaan aset menjadi salah satu prioritas utama dalam pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Indikator yang *lazim* digunakan untuk

menilai efektivitas pemanfaatan aset adalah *Return on Investment* (ROI) serta *Economic Value Added* (EVA). Kedua ukuran tersebut memberikan gambaran mengenai seberapa besar nilai ekonomi yang dihasilkan dari penggunaan aset perusahaan.

Tabel 2. 2

Ringkasan Tujuan Dan Indikator Perspektif Keuangan

Tujuan	Ukuran
Pertumbuhan Pendapatan:	• Presentase pendapatan dari prdouk baru
	• Presentase pendapatan dari aplikasi baru
	• Profitabilitas produk dan pelanggan
Pengurangan Biaya:	• Biaya unit per produk
	• Biaya per pelanggan
	• Biaya per saluran distribusi
Pemanfaatan Aset:	• Imbal hasil investasi
	• Nilai tambah Ekonomi

Sumber : (Febriananda, 2022)

Menurut (Hadi et al., 2024), evaluasi kinerja keuangan perusahaan perlu mempertimbangkan posisi perusahaan dalam siklus hidup bisnisnya, yang umumnya terbagi kedalam tiga tahapan utama:

1) Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Pada fase ini, perusahaan berada dalam posisi awal perkembangan dan memiliki peluang besar untuk ekspansi. Fokus utama pengukuran keuangan diarahkan pada peningkatan pendapatan, pertumbuhan pangsa pasar, serta peningkatan volume penjualan. Untuk menunjang pertumbuhan tersebut, perusahaan perlu melakukan investasi dalam pengembangan produk dan jasa, meningkatkan kapasitas produksi, memperkuat sistem operasional, serta membangun relasi pelanggan yang kuat.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Merupakan tahap stabilisasi di mana perusahaan berusaha mempertahankan dan jika memungkinkan, memperluas pangsa pasarnya. Strategi pada fase ini tidak lagi fokus pada ekspansi jangka panjang, melainkan pada peningkatan efisiensi serta pengembalian atas investasi. Oleh karena itu, indikator keuangan lebih diarahkan pada rasio profitabilitas dan efektivitas penggunaan sumber daya.

3) Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ini mengembangkan kondisi perusahaan yang telah mencapai kematangan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi besar, kecuali untuk kebutuhan perawatan atau perbaikan infrastruktur. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas masuk. Strategi keuangan lebih difokuskan pada efisiensi operasional dan likuiditas jangka pendek.

Setiap tahapan tersebut memerlukan pendekatan dan indikator pengukuran yang berbeda agar strategi yang dijalankan tetap relevan dengan kondisi organisasi. Penyesuaian ini menjadi penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat dalam setiap fase siklus kehidupan perusahaan.

a. *Net Profit Margin (NPM)*

NPM merupakan salah satu rasio keuangan yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu memperoleh laba bersih dari hasil aktivitas operasional utamanya. Rasio ini mencerminkan efisiensi perusahaan dalam mengelola pendapatan setelah dikurangi seluruh beban dan pajak.

Rumus Perhitungan NPM adalah sebagai berikut:

$$NPM = \frac{\text{Earning After Tax}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

Apabila terjadi peningkatan secara konsisten dalam suatu periode tertentu, maka hal ini menunjukkan kinerja keuangan yang baik. Sebaliknya, apabila nilai NPM stagnan, maka kinerjanya dianggap cukup, dan jika terjadi penurunan, maka dapat diindikasikan bahwa perusahaan mengalami penurunan efisiensi dalam menghasilkan keuntungan dari penjualannya.

Transaksi yang mempengaruhi NPM antara lain terkait dengan penjualan produk atau jasa hal ini dapat meningkatkan pendapatan. Kemudian pembayaran beban operasional seperti listrik, gaji dan biaya pemasaran. Serta efisiensi biaya produksi yang menyebabkan laba bersih meningkat.

b. *Return on Asset (ROA)*

ROA mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan seluruh aset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba. Rasio ini mengindikasikan sejauh mana aset yang dimiliki perusahaan mampu berkontribusi terhadap perolehan laba bersih.

Rumus perhitungan ROA sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Earning After Tax}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

Penilaian terhadap nilai ROA dilakukan dengan melihat pergerakan dari waktu ke waktu. Jika ROA mengalami kenaikan dalam periode pengamatan, hal tersebut menunjukkan performa keuangan yang baik. Apabila nilainya tetap, maka efisiensinya dinilai cukup. Namun jika mengalami penurunan, maka menunjukkan penurunan

efektivitas dalam penggunaan aset untuk memperoleh laba.

Transaksi yang dapat mempengaruhi *Return on Asset* itu meliputi pembelian atau penjualan aset tetap serta penggunaan aset secara lebih produktif, seperti mesin baru yang mempercepat proses produksi dan meningkatkan laba.

c. *Return On Equity* (ROE)

ROE merupakan indikator keuangan yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba bersih setelah pajak dari modal sendiri yang diinvestasikan oleh pemegang saham. Rasio ini memberikan gambaran mengenai efektivitas penggunaan ekuitas dalam menciptakan keuntungan.

Rumus ROE adalah sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Earning After Tax}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

Nilai ROE yang tinggi menandakan bahwa perusahaan mampu memaksimalkan modal pemilik untuk memperoleh laba, sehingga posisi pemilik atau investor dianggap semakin kuat. Sebaliknya, jika rasio ini rendah, maka efisiensi penggunaan modal sendiri tergolong lemah. Menurut (Subagya, 2022) rata-rata ROE yang ideal berada pada kisaran 40%.

Transaksi yang mempengaruhi ROE adalah penambahan modal pemegang saham atau laba ditahan yang meningkatkan ekuitas.

d. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin adalah rasio keuangan yang menunjukkan nilai laba kotor yang diperoleh perusahaan dari total penjualannya setelah dikurangi biaya langsung berupa harga pokok penjualan (HPP). Rasio ini menggambarkan seberapa besar keuntungan kotor yang dapat diperoleh dari setiap unit penjualan yang dilakukan perusahaan.

Rumus *Gross Profit Margin*

$$GPM = \frac{\text{Laba Bruto}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%$$

Transaksi yang mempengaruhi *gross profit margin* adalah penjualan barang dan jasa serta pembelian bahan baku atau barang yang berpengaruh terhadap HPP.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut (Alfarizi et al., 2022) meningkatkan nilai pelanggan merupakan langkah penting untuk menciptakan loyalitas terhadap produk atau jasa perusahaan. Loyalitas ini dapat dibangun melalui penyediaan produk yang berkualitas, harga yang kompetitif, distribusi yang efisien, serta layanan purna jual yang unggul dibandingkan dengan pesaing.

Ukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif ini meliputi peningkatan pendapatan dari pelanggan lama serta bertambahnya jumlah pelanggan baru. Upaya ini dapat mendorong terciptanya ekuitas pelanggan.

Beberapa indikator utama dalam menilai kinerja dari perspektif pelanggan antara lain:

1) Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang berhasil dikuasai oleh suatu unit usaha dalam pasar tertentu, baik dari sisi jumlah pelanggan, volume penjualan, maupun nilai transaksi. Semakin besar pangsa pasar, maka semakin baik kinerja perusahaan.

2) Akuisisi Pelanggan

Menilai keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Dapat diukur secara *absolut* atau *relatif*. Semakin banyak pelanggan baru yang diperoleh, semakin menunjukkan efektivitas strategi pemasaran perusahaan.

3) Kepuasan Pelanggan

Mencerminkan sejauh mana harapan pelanggan terpenuhi atas produk atau layanan yang diberikan. Kepuasan ini menjadi indikator penting karena berdampak langsung pada loyalitas pelanggan. Standar minimal kepuasan biasanya berada di atas 50%.

4) Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan yang diperoleh dari setiap pelanggan atau segmen pelanggan tertentu setelah dikurangi biaya pelayanan dan pemasaran. Semakin tinggi profitabilitas pelanggan, semakin menunjukkan efektivitas strategi hubungan pelanggan perusahaan.

Dari sisi pengorbanan pelanggan, pengurangan harga jual dan biaya pembelian menjadi strategi untuk menciptakan nilai tambah. Semakin rendah beban yang ditanggung pelanggan, maka semakin tinggi nilai yang dirasakan.

Menurut (Febriananda, 2022), Nilai pelanggan juga dapat ditingkatkan melalui peningkatan fungsi produk, kualitas yang lebih baik, pengiriman tepat waktu, serta penguatan citra dan reputasi perusahaan. Indikator kuantitatif yang dapat digunakan untuk mengukur hal tersebut mencakup: indeks kepuasan fitur produk, tingkat pengembalian barang (*return rate*), persentase pengiriman tepat waktu, dan tingkat pengenalan merek.

Dengan demikian, pemilihan ukuran kinerja yang tepat sangat penting karena akan mempengaruhi arah dan perilaku manajerial dalam menjalankan strategi perusahaan.

Tujuan Dan Ukuran Perspektif Pelanggan

Tujuan	Ukuran
Pokok:	
Meningkatkan pangsa pasar	Pangsa pasar (<i>presentase</i> terhadap total pasar)
Meningkatkan retensi pelanggan	- Presentase pertumbuhan pelanggan lama - Presentase pelanggan yang berulang
Meningkatkan akuisisi pelanggan	Jumlah pelanggan baru
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Peringkat berdasar survei pelanggan
Meningkatkan profitabilitas pelanggan	Profitabilitas pelanggan
Kinerja Nilai:	
Menurunkan Harga Jual	Harga Jual produk
Menurunkan biaya pembeli	Biaya yang dikeluarkan pelanggan untuk mendapatkan produk
Meningkatkan Fungsionalitas produk	Peringkat berdasar survei pelanggan
Meningkatkan kualitas produk	Presentase retur produk
Meningkatkan keandalan pengiriman	- Presentase pengiriman tepat waktu - Daftar waktu keterlambatan
Meningkatkan citra dan reputasi produk	Peringkat berdasar survei pelanggan

Sumber : (Febriananda, 2022)

Dalam perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*, salah satu data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas ini mencerminkan realisasi pendapatan yang diperoleh perusahaan atas produk atau jasa yang telah diberikan kepada pelanggan, baik melalui transaksi tunai, pelunasan piutang, maupun uang muka. Penerimaan kas dari pelanggan secara langsung berhubungan dengan profitabilitas pelanggan, yaitu salah satu indikator kinerja utama dalam kelompok pengukuran perspektif pelanggan. Semakin tinggi penerimaan kas, maka menunjukkan semakin baiknya kinerja perusahaan dalam hal akuisisi, retensi, dan kepuasan pelanggan.

$$\text{Penerimaan kas pelanggan} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

Menurut Subagya (2022), “Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Kemudian membandingkan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya, semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya.”

Dengan kata lain, peningkatan penerimaan kas menunjukkan bahwa pelanggan terus membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, baik melalui transaksi tunai maupun pelunasan piutang, sehingga mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas dan memperluas basis pelanggannya.

Penerimaan kas dari pelanggan mencerminkan realisasi pendapatan yang diperoleh perusahaan dari aktivitas bisnis utamanya, sehingga menjadi indikator penting dalam mengevaluasi profitabilitas pelanggan dan efektivitas strategi pelayanan serta penjualan.

Adapun transaksi-transaksi yang mempengaruhi penerimaan kas dari pelanggan, antara lain:

- 1) Penjualan tunai kepada pelanggan (langsung dicatat sebagai penerimaan kas),
- 2) Pelunasan piutang dagang dari penjualan kredit periode sebelumnya,
- 3) Penerimaan uang muka (DP) dari pelanggan atas transaksi yang akan terjadi di masa mendatang.

Semua transaksi ini tercermin dalam laporan arus kas pada bagian aktivitas operasi dan dapat menjadi dasar evaluasi dalam perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, khususnya untuk mengukur keberhasilan akuisisi dan retensi pelanggan serta kepuasan terhadap produk/jasa yang ditawarkan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan seluruh aset perusahaan dalam rangka menciptakan produk atau jasa, sekaligus mengembangkan metode kerja yang efektif dan efisien. Menurut (Sumarlan, 2022), sumber daya manusia menjadi faktor kunci (*lokomotif*) dalam menjalankan peralatan dan sistem kerja perusahaan. Keterpaduan antara kompetensi SDM, kecanggihan peralatan, desain model kerja, serta metode kerja yang diterapkan membentuk apa yang disebut dengan modal organisasi (*organizational capital*). Inti dari proses bisnis internal adalah efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Subagya, 2022) perspektif proses bisnis internal dapat dibagi ke dalam tiga kelompok utama:

1) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan tahapan awal yang sangat kritis dalam penciptaan nilai tambah perusahaan. Efisiensi, efektivitas, serta ketepatan waktu dalam inovasi akan berdampak langsung pada pengurangan biaya dan peningkatan nilai yang dirasakan oleh pelanggan. Proses inovasi terdiri dari dua fokus utama:

- a. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dan terapan – ini mencakup aktivitas riset dasar dan terapan untuk menghasilkan ide atau teknologi baru.
- b. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk – melibatkan penerapan hasil riset menjadi produk atau jasa yang siap dipasarkan dan bersaing di pasar.

2) Proses Operasi

Proses operasi merupakan tahapan kedua dalam rantai nilai perusahaan. Pada tahap ini, produk atau jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Fokus utama dalam proses ini adalah pada efisiensi operasional, konsistensi hasil produksi, dan ketepatan waktu dalam pengiriman. Proses ini harus dijalankan dengan standar kualitas yang tinggi guna menjaga kepuasan pelanggan serta mendukung kelangsungan bisnis.

3) Proses Purna Jual (*After-Sales*)

Proses purna jual adalah bagian akhir dari siklus bisnis yang berfokus pada pemberian nilai tambah kepada pelanggan setelah produk atau jasa digunakan. Layanan purna jual bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan melalui dukungan teknis, layanan garansi, dan umpan balik pelanggan. Keberhasilan proses ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Dalam perspektif Proses Bisnis Internal, salah satu ukuran kinerja utama yang digunakan adalah *Operating Profit*. Ukuran ini mencerminkan efektivitas perusahaan dalam menjalankan proses internalnya, yang mencakup seluruh aktivitas dari produksi hingga distribusi produk atau jasa.

Menurut Kaplan & Norton, *Operating Profit* berperan sebagai indikator keberhasilan dalam proses internal perusahaan, khususnya dalam mengelola efisiensi biaya dan produktivitas proses. Penggunaan *operating profit* sebagai ukuran dalam perspektif ini didasarkan pada keterkaitan antara kapabilitas sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja, yang secara keseluruhan membentuk apa yang disebut sebagai modal organisasi (*organizational capital*).

Sebagaimana dijelaskan oleh (Suparto, 2024). *Operating Profit* merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dari kegiatan operasional utama perusahaan dan seluruh biaya yang secara langsung berkaitan dengan kegiatan tersebut, seperti biaya penjualan, biaya administrasi, dan biaya produksi. Dengan kata lain, semakin tinggi *operating profit*, maka semakin baik pula efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal perusahaan dalam menghasilkan keuntungan operasional.

Transaksi yang berkaitan dengan *operating profit* adalah berupa pengeluaran biaya administrasi dan umum serta pemasukan dari hasil operasional utama perusahaan.

Dalam proses pengukuran kinerja, dilakukan perbandingan antara pencapaian pada suatu periode tertentu dengan pencapaian pada periode sebelumnya. Perbandingan ini bertujuan untuk menilai tingkat peningkatan atau penurunan kinerja organisasi, serta sebagai dasar evaluasi efektivitas strategi dan operasional perusahaan dari waktu ke waktu.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

Sehingga *operating profit* yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga dapat menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan (Suparto, 2024).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut (Febriananda, 2022) pertumbuhan dan pembelajaran merupakan elemen penting dalam *Balanced Scorecard* yang berfungsi untuk menentukan kapabilitas yang dibutuhkan dalam menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang perusahaan. Perspektif ini merupakan landasan bagi pencapaian keberhasilan tiga perspektif lainnya, yakni keuangan, pelanggan, serta proses bisnis internal.

Perspektif ini mencakup tiga *enabler* utama, yaitu:

a. Kemampuan Karyawan

Kemampuan karyawan merupakan pondasi utama dalam mendukung strategi organisasi. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan ini meliputi:

- 1) Peringkat kepuasan karyawan,
- 2) Tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*), dan
- 3) Produktivitas karyawan, yang salah satu contohnya dapat diukur dari pendapatan per karyawan.

Selain itu, indikator *leading* (pemicu awal) seperti jumlah jam pelatihan dan rasio pemenuhan persyaratan strategis pekerjaan (misalnya persentase jabatan strategis yang terisi sesuai kompetensi) juga digunakan untuk menilai kesiapan dan daya saing sumber daya manusia.

b. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Keberhasilan dalam implementasi strategi tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis karyawan, tetapi juga pada motivasi dan pemberdayaan mereka. Indikator yang dapat digunakan mencakup:

- 1) Jumlah masukan (ide/saran) per karyawan, dan
- 2) Jumlah masukan yang berhasil diimplementasikan.

Kedua indikator tersebut mencerminkan tingkat partisipasi aktif serta kualitas kontribusi karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan di perusahaan.

c. Kemampuan Sistem Informasi

Kemampuan sistem informasi mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menyediakan informasi strategis secara akurat dan tepat waktu kepada karyawan, guna mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Ukuran yang digunakan dapat meliputi:

- 1) Persentase proses dengan sistem umpan balik *real-time*, dan
- 2) Persentase karyawan yang menangani pelanggan dan memiliki akses daring (*online*) terhadap informasi pelanggan maupun produk.

Peningkatan dalam aspek sistem informasi akan memfasilitasi pelaksanaan proses bisnis yang lebih cepat, akurat, dan terintegrasi sehingga mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

Tabel 2. 4

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tujuan	Ukuran
Pengembangan kompetensi karyawan	Indeks kepuasan karyawan
Peningkatan motivasi dan keselarasan	Jumlah usulan dan saran dari tiap karyawan
Peningkatan kemampuan sistem informasi	Persentase proses yang didukung oleh sistem umpan balik (<i>real time</i>)

Sumber : (Febriananda, 2022)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merefleksikan kapasitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mendorong peningkatan laba serta menciptakan nilai tambah perusahaan. Penilaian skor pada perspektif ini dapat dilakukan dengan membandingkan laba bersih yang diperoleh terhadap jumlah karyawan, atau yang dikenal sebagai *net income per employee*.

Produktivitas tenaga kerja dalam hal ini diindikasikan oleh seberapa besar kontribusi laba bersih yang dihasilkan per individu. Jika rasio tersebut meningkat, maka dapat disimpulkan bahwa efisiensi dan kinerja karyawan turut berperan dalam pertumbuhan pendapatan perusahaan (Sumarlan, 2022).

$$\text{Net Income} / \text{Employee} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

Dengan melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

Transaksi yang mempengaruhi indikator ini adalah pengeluaran untuk pelatihan dan pengembangan SDM. Penambahan atau pengurangan jumlah karyawan serta peningkatan efisiensi kerja yang berdampak pada laba bersih.

2.3.7 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Evaluasi kinerja dilakukan melalui analisis perbandingan antara hasil yang diperoleh pada satu periode tertentu dengan hasil dari periode sebelumnya.

Maka rumus yang digunakan untuk perbandingan tersebut adalah:

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

Hasil dari pengukuran range kinerja diberikan skor berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 2. 5

Penentuan Score berdasarkan Range Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0%	D	1	Tidak Baik
0% - 50%	C	2	Cukup Baik
51% - 100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 6
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Mutia Zikrilla (2019). “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever Tbk Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> ”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan Perspektif Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal Proses Pembelajaran dan Perumbuhan	ROA, ROE, Penerimaan Kas dari Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , <i>Net Income</i> , Jumlah karyawan	penelitian ini menunjukkan bahwa, berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari <i>Return on Equity</i> (ROE) setiap periode mengalami peningkatan <i>score</i> sejak periode 2012-2017, dan <i>Return on Asset</i> (ROA) setiap periode mengalami penurunan dan peningkatan <i>score</i> periode 2012-2017. perspektif pelanggan PT Unilever Tbk diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan dengan hasilnya yaitu setiap periodenya memiliki rentang <i>score</i> yang sama dari periode 2012-2017. perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan <i>operating profit</i> dengan mendapatkan hasil dari tahun 2012-2015 mengalami kenaikan pada periode 2015-2016 mengalami penurunan dan pada periode 2016-2017 kembali mengalami peningkatan <i>score</i> . Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan menggunakan <i>net income</i> dan jumlah karyawan dengan memperoleh hasil yaitu pada periode 2013 - 2016 memiliki rentang <i>score</i> yang sama dan pada periode 2017 mengalami peningkatan <i>score</i>
2	Asri Usman, Mediaty, Andi Devy Aisyah Ansar, Aulia Putri Utami, Indah Putri Nurafifah, Nasution (2022), “Manfaat Pengimplementasian <i>Balanced</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan Perspektif Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal Proses Pembelajaran dan	<i>Systematic Literatur Review (SLR)</i> dengan menganalisis 50 Jurnal	Tujuan dari <i>Literatur</i> ini adalah untuk menganalisis lebih jauh terkait dengan manfaat dari penerapan <i>Balanced scorecard</i> . Melalui pemaparan oleh Kaplan dan Norton penulis berhasil menemukan kesesuaian teori yang dipaparkan dengan hasil tinjauan literatur. Selain itu, Disebutkan bahwa <i>Balanced</i>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Scorecard: Sebuah Literatur</i>		Perumbuha n		<i>scorecard</i> berguna sebagai alat pengawasan atau <i>monitoring</i> yang dipaparkan oleh Kopecka, N. (2015) dan Biswan, A. T. (2020). Selain itu, disebutkan pula bahwa BSC mampu untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi yang bersifat jasa/layanan.
3	Muhammad Rizki Subagya (2022). “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Garuda Metalindo Tbk”.	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan Perspektif Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal Proses Pembelajaran dan Perumbuha n	NPM, ROI, ROE, Penerimaan Kas dari Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , Produktivitas Karyawan	Hasil perhitungan <i>balanced scorecard</i> diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
4	Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, Putria Nurjanah (2023). “Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor)”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan Perspektif Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal Proses Pembelajaran dan Perumbuha n	ROE, CR, NT, <i>Employee Training</i>	Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa kinerja PT Toyota Astra Motor secara keseluruhan cukup bagus. Dalam perspektif keuangan indikator ROI, <i>profit margin</i> , dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk belajar dan perspektif pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan.
5	Muhammad Riski (2024). “Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT.	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan Perspektif Pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal	ROA, ROE, NPM, Penerimaan Kas Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , <i>Net Income</i>	Berdasarkan penelitian yang dilakukan, bisa dapat disimpulkan bahwa PT. Indofood CBP Sukses Makmur Ndl Tbk menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Dari empat perspektif pengukuran: perspektif

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Indofood CBP Sukses Makmur Tbk”.		Proses Pembelajaran dan Perumbuhan		keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan telah mencapai hasil yang cukup baik.
6	Fariz Ghifar Alfarizi, Ketut Sunarta, Retno Martanti Endah Lestar, Yossie Yuliasanti, (2024). “Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada Pt. Fast Food Indonesia Tbk. Sebelum Dan Sesudah Pandemi Covid-19 Pada Tahun 2019 – 2022”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	NPM, ROI, ROE, <i>Gross Margin Profit</i> , <i>Current Ratio</i> , <i>Total Asset Turnover</i> , <i>ROA</i> , Penerimaan Kas dari Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , Produktivitas Karyawan	Hasil perhitungan <i>balanced scorecard</i> berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, diketahui bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2019 lebih baik dari tahun 2018 sedangkan pada tahun 2020 hingga 2022 kinerja perusahaan tidak lebih baik daripada tahun sebelumnya hal ini dikarenakan dampak dari Pandemi Covid-19.
7	Khaerul Nur Pratiwi, Krista Melati, Rony Edward Utama, (2023). “Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perusahaan Dagang”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Metode Penelitian Kualitatif menggunakan metode <i>literature</i> atau studi pustaka	penilaian menggunakan <i>balanced scorecard</i> sangat mempermudah perusahaan untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Bagi perusahaan, tidak sederhana dan mudah untuk mengaplikasikan konsep <i>balanced scorecard</i> dalam perusahaannya. Diperlukan kesiapan dari pihak pengelola atau manajemen yang cukup matang dan terencana. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan menggunakan strategi yang ada, diperlukan adanya komitmen manajemen dalam mengaplikasikannya.. Kesesuaian visi, misi sehingga tercipta kesesuaian tujuan diantara pelaku usaha sangat besar pengaruhnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Setelah diketahuinya kondisi

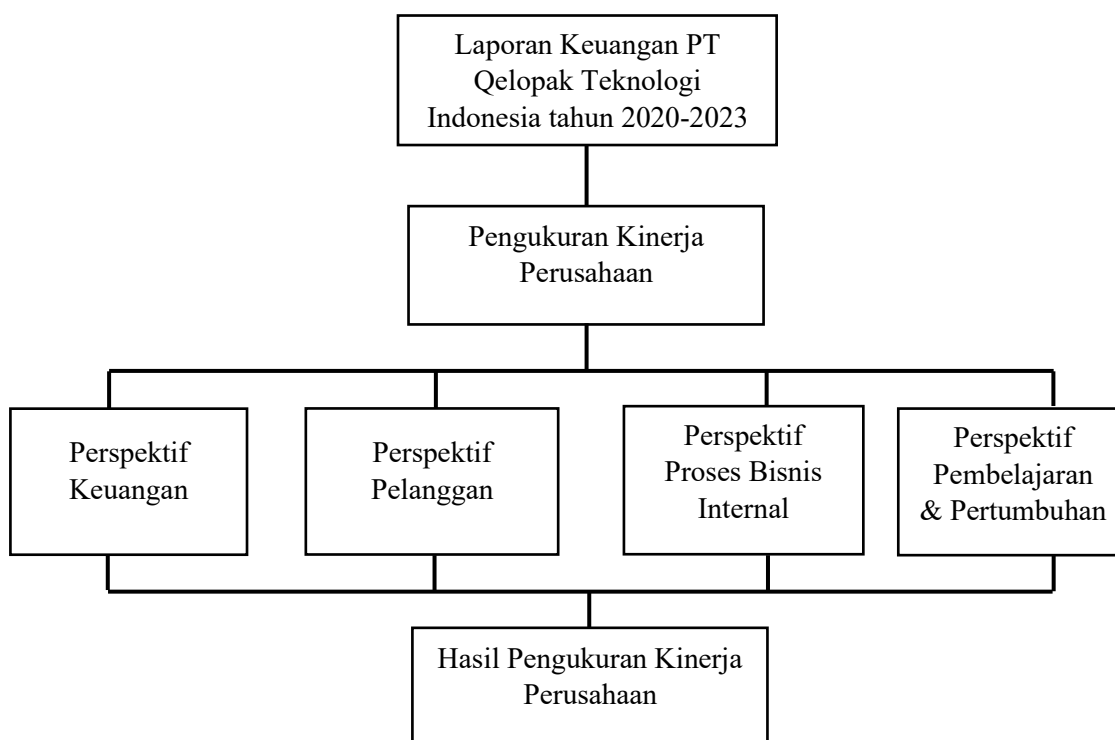
No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					keuangan, tingkat kepuasan konsumen, internal <i>business process</i> , dan <i>learning and growth</i> diharapkan akan semakin mendorong pengelola perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.
8	Ega Febriandanda (2022). “Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk)	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Range Kinerja, ROE, ROA, <i>Total Asset Turnover</i> , Penerimaan Kas Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , <i>Net Income per Employee</i>	Hasil penelian penelitian ini adalah mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk jika diukur dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> . Hasil perhitungan <i>balanced scorecard</i> diketahui bahwa kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2018 dan 2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif.
9	Diana Riyana (2017). “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> ”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	ROE, ROA, <i>Operating Income</i> , <i>Efficiency Cost</i> , <i>Total Asset Turnover</i> , Penerimaan Kas Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , <i>Net Income Per Employee</i>	Hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan <i>scoring</i> berdasarkan <i>interval</i> peningkatan / penurunan kinerja untuk periode tahun 2014-2015 dengan 2015-2016 disajikan dalam tabel 9. Dengan perbandingan scorecard dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik daripada periode 2015-2014 berdasarkan tinjauan dari empat perspektif : keuangan, <i>customer</i> , proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.
10	Ariel Evan, Jullie J. Sondakh, Rudy J. Pusung (2021). “Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Gross Profit Margin, ROI, <i>Sales Growth</i> , Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, layanan purna jual, tingkat retensi karyawan, dan pelatihan karyawan	Hasil pengukuran kinerja PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> sudah dinilai baik, hal ini dapat dilihat secara keseluruhan dari keempat perspektif yang diukur dalam <i>balanced scorecard</i> .

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Diponegoro Palu”				
11	Adelia Ananda Pristiwati, 2022. “Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perkembangan profit, perkembangan likuiditas, laba bersih, pendapatan perusahaan, kepuasan pelanggan, inovasi produk, produk cacat, produktivitas karyawan, retensi karyawan, kepuasan karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik, perspektif pelanggan menunjukkan baik kinerja perspektif proses bisnis internal kinerja sangat baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik Namun, secara keseluruhan, dari hasil keempat perspektif dianalisis menunjukkan bahwa kinerja UKM CV. Mithlabs dalam kategori baik.
12	Bonifatius Darmasto, Kamaliah, Restu Agusti, 2014. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta)”	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	ROA, DAR, ROS, ROI, Tingkat pengaduan pelanggan ke call centre, jumlah RO (retail outlet), ARPU (Average revenue per unit), cost per BTS, Employee turnover, perbandingan pelatihan dengan jumlah karyawan yang ada, tingkat kesetiaan dan kepuasan karyawan	<i>As the result can be concluded that (1) the performance evaluation with Balance Scorecard method can be implement on PT XL Axiata Tbk Jakarta. All indicators show good conditions. (2) Need support all departments in company to improve the quality of measurement results. (3) PT XL Axiata Tbk Jakarta has showed its capability. This is proven by company can compete with the other for second position in national mobile business</i>

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu untuk poin lima itu terletak pada objek yang dikaji. Namun, terdapat kesamaan dalam hal periode serta metode analisis data yang digunakan. Kemudian pada penelitian nomor delapan, perbedaan utama terletak pada periode waktu dan objek penelitian yang diteliti, Sementara **persamaannya** terletak pada metode analisisnya. Dan untuk penelitian lainnya perbedaannya terletak pada objek dan metode analisisnya. Meskipun demikian, seluruh penelitian termasuk penelitian ini memiliki kesamaan dalam variabel yang digunakan, yaitu pendekatan *Balanced Scorecard*.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki nilai yang dapat dinilai baik dari sisi internal maupun eksternal. Untuk mengetahui sejauh mana kualitas suatu perusahaan, diperlukan suatu sistem penilaian, salah satunya adalah melalui pengukuran kinerja. Kinerja perusahaan menjadi indikator penting yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja sangat krusial bagi manajemen sebagai dasar dalam menilai performa saat ini dan merumuskan rencana strategis di masa depan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang *relevan* dan *komprehensif* adalah *Balanced Scorecard*, yang diharapkan mampu menjadi alat ukur kinerja bagi PT Qelopak Teknologi Indonesia dengan tetap mengacu pada visi dan misi perusahaan. Sistem *Balanced Scorecard* sendiri menitikberatkan pada empat perspektif utama, yakni: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran