

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Sistem Pengukuran Kinerja**

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

Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan tinggi, sehingga hal ini menyebabkan tingginya usaha personel untuk menghasilkan kinerja. Jika kinerja personel tidak diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan rendah, sehingga hal ini menyebabkan rendahnya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Sawir (2001: 1) mengemukakan bahwa analisis kinerja keuangan adalah suatu aktivitas atau kegiatan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan serta mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkembang, membayar deviden dan menghindari kebangkrutan.

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007: 337) adalah : Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Keberhasilan pencapaian strategis perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategis yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategis untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategis beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007: 419) adalah : penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba, menunjukkan bahwa laporan rugi laba menggambarkan suatu aktivitas dalam satu tahun sedangkan neraca menggambarkan keadaan pada saat akhir tahun tersebut atas perubahan kejadian dari tahun sebelumnya.

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

### **2.1.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Robert & Anthony (2001: 52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

#### **1. Menentukan strategi**

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara ekspilit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

#### **2. Menentukan pengukuran strategi**

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi, Organisasi tersebut harus fokus pada

beberapa pengukuran kritikal saja, Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

### **2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keaktifan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### 2.1.4 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000: 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

## 2.2 Balanced Scorecard

### 2.2.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : “*Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul : “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*”. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata :

(1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *balanced scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka, Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang *komprehensif*, Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *balanced scorecard* disebut "*Measure That Driver Performance*".

Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Pada tahap perkembangannya, *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *balanced scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap *trend* perubahan lingkungan macro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang

lebih luas : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui empat perspektif *balanced scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

### **2.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Review Edisi Januari – Februari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan.

*Balanced Scorecard* cocok satu sama lain *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktifitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu system management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak kerja kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manager memfokuskan terlalu banyak kepada tolak ukur keuangan seperti laba dan variant biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolak kerja kinerja non keuangan. Tolak ukur demikian dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah, dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai di masa depan dalam era informasi. Oleh karena itu

diperlukan pengukuran yang dapat menilai factor-faktor non financial yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran financial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek, dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan, Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi atau individu.

Menurut Munawir (2002: 437) pengertian *balanced Scorecard* adalah : “Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang”. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indication*).

Menurut Yuwono (2003: 8) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Menurut Umar (2002: 370) mengemukakan definisi *Balanced Scorecard* Penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

Menurut Mulyadi (2001: 1) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000: 117) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testable strategy* dan memberikan *feedback* bagi para manajer.

### **2.2.3 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard***

Menurut Suhendra (2004), mengemukakan bahwa bangunan *balanced scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

#### **2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

#### **2.2.5 Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *balanced scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan.

Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard*.

##### **2.2.5.1 Perspektif Keuangan**

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historisagregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Alat ukur yang biasa digunakan adalah:

1. Return on Investment.
2. Gross Operating Income.
3. Dan yang terakhir Economic Value Added.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136) yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (growth)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap Bertahan (sustain)

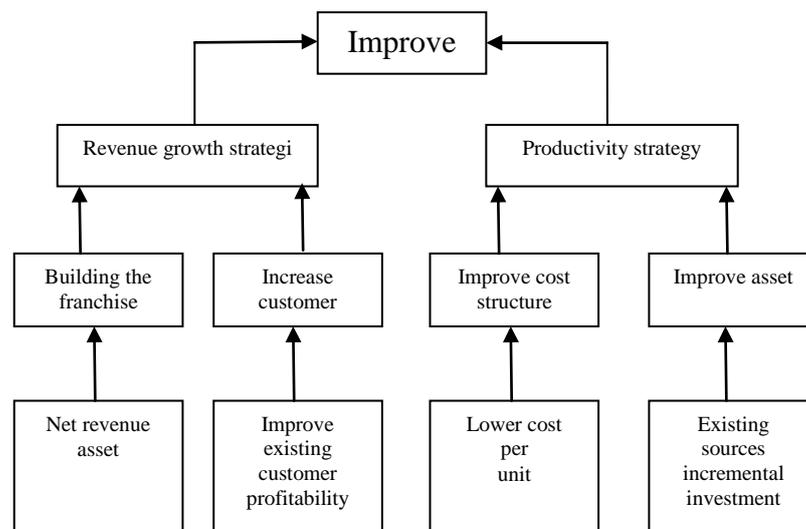
Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck,

mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

c. Tahap Panen (harvest)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

Gambar 2.1

Penerapan Strategi Kinerja Keuangan dalam Perusahaan

2.2.5.2 Perspektif Pelanggan

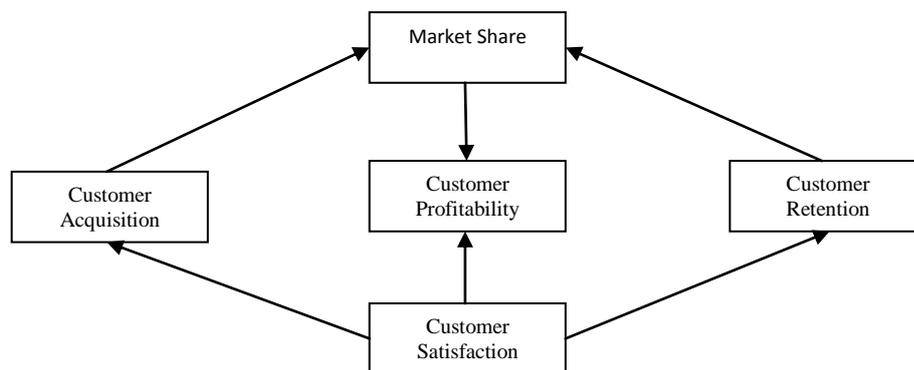
Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis

tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing.

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2000:150) :

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
  - a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
  - b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
  - c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
  - d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
  - e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

Gambar 2.2  
Core Measurement Group

Keterangan:

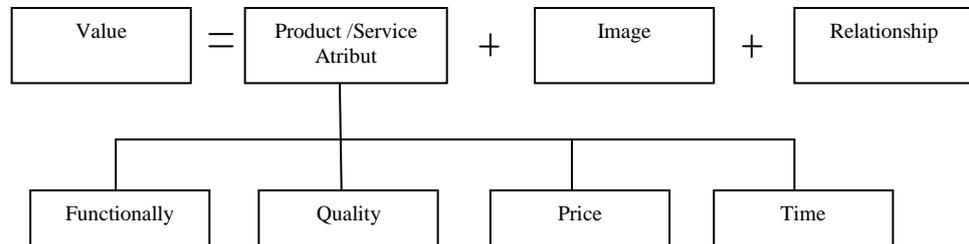
- ↔ Market Share ( pangsa pasar ) : porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen pasar tertentu.
- ↔ Customer Acquisition ( akuisisi pelanggan ) : tingkat dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru.
- ↔ Customer Retention (retensi pelanggan ) : tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggannya.
- ↔ Customer Satisfaction ( kepuasan pelanggan ) : tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria kinerja tertentu.
- ↔ Customer profitability ( profitabilitas pelanggan ) : suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target / segmen pasar yang dilayani.

2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan performance's driver (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

1. *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
2. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
3. *Image and Reputation*, menggambarkan factor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Ketiga kategori yang mencakup dalam Customer Value Proposition dapat dilihat dengan jelas dalam model berikut ini :



Gambar 2.3  
Customer Value Proposition

#### 2.2.5.3 Perspektif Bisnis Internal

Kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Ada dua hal yang membedakan perspektif bisnis internal dalam pendekatan balanced scorecard dan pendekatan tradisional yaitu:

Tabel 2.1 perspektif bisnis internal

Pendekatan Tradisional	Balanced Scorecard
1. Berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada.	Memperlihatkan proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Sistem pengukuran hanya dipusatkan pada bagaimana caranya menyampaikan barang / jasa yang diproduksinya ke pelanggan sekarang	Inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Secara umum Kaplan dan Norton membagi perspektif bisnis internal menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

### 1. Inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan laten konsumennya dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Proses inovasi dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pasar
- b. Menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Tolok ukur yang dapat digunakan adalah:

1. Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
2. Besarnya penjualan produk baru tersebut.
3. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
4. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk baru.
5. Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produkproduk baru secara relative jika dibanding dengan para pesaing dan rencana perusahaan

### 2. Operasi

Proses operasi adalah proses penyampaian produk atau jasa yang ada saat ini. Proses ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Proses pembuatan produk atau jasa

Michael Porter membagi proses pembuatan produk atau jasa menjadi dua aktifitas utama yaitu:

- Inbound logistic adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi.

- Operasi adalah perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mengubah input ( bahan mentah ) menjadi barang jadi.

Secara umum, pengukuran dalam proses pembuatan produk ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu pengukuran dalam bidang:

- Kualitas
- Biaya
- Waktu

b. Proses penyampaian produk/jasa kepada pelanggan (aktivitas pemasaran )

Porter membagi aktivitas pemasaran menjadi:

- Aktivitas outbound logistics, berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan mendistribusikan secara fisik barang atau jasa kepada pembeli.
- Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana, sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa tersebut.

### 3. Pelayanan purna jual

Pelayanan purna jual adalah aktivitas penciptaan nilai pada pelanggan atas penggunaan produk atau jasa perusahaan yang telah ditawarkan.

Yang termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, pemrosesan pembayaran.

Siklus industri pada dasarnya dapat dibagi menjadi menjadi:

#### 1. Tahap awal

Dalam tahap awal industri, perusahaan akan menetapkan strategi-strategi yang dapat memantapkan posisi perusahaan tersebut dalam industrinya. Strategistrategi tersebut antara lain:

- Mengejar kesempurnaan teknologi dan proses, mutu produk dan ciri produk yang menarik.
- Membangun saluran distribusi yang efektif dan menguntungkan.

- Menarik konsumen yang loyal dan kemudian memperbanya jumlah konsumen melalui perubahan model, penentuan harga yang berbeda dan iklan.
- Membangun reputasi perusahaan yang dapat mempengaruhi struktur industri.

Tahap industri awal yaitu proses inovasi dan proses pemasaran dan penjualan. Proses inovasi ditujukan untuk menyempurnakan produk yang dihasilkan, sehingga memiliki kualitas yang tinggi dan pilihan yang beragam. Sedangkan aktivitas pemasaran dan penjualan, keempat bauran pemasaran ( 4P ) yaitu promotion, place, product, dan price merupakan hal yang dapat mengukur efektifitas dari keempat program pemasaran tersebut.

## 2. Tahap pertumbuhan

Dapat dibagi menjadi dua bagian:

### 1. Tahap pertumbuhan awal

Pada tahap pertumbuhan awal perusahaan biasanya masih berusaha meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki, sehingga pengukuran efektifitas pemasaran merupakan hal yang penting.

### 2. Tahap pertumbuhan yang mendekati dewasa

Dalam tahap ini barang-barang yang dihasilkan sudah mendekati standart dan posisi perusahaan sudah lebih mapan.

Strategi perusahaan yang digunakan:

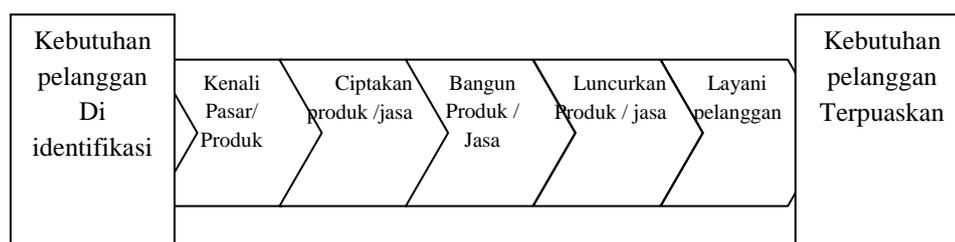
- a. Pengurangan biaya
- b. Inovasi proses
- c. Integrasi horizontal
- d. Ekspansi internasional
- e. Penghentian lini produk yang kurang menguntungkan.

### 3. Tahap dewasa dan penurunan

Dalam tahap ini strategi yang digunakan adalah:

- a. Fokus pada pangsa pasar yang memberikan tingkat pengembalian yang paling tinggi.

- b. Penekanan pada inovasi produk dan perbaikan kualitas, yang dilakukan dengan biaya yang efektif.
- c. Penekanan pada efisiensi produksi dan distribusi, dengan menutup fasilitas produksi yang tidak menguntungkan.
- d. Secara perlahan-lahan akan memanen unit usaha, dengan menuai kas, memangkas biaya pemeliharaan, mengurangi saluran distribusi dan tidak melakukan investasi baru.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

Gambar 2.4

#### Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik

##### 2.2.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedures*. Perspektif financial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 174), yaitu :

### 1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

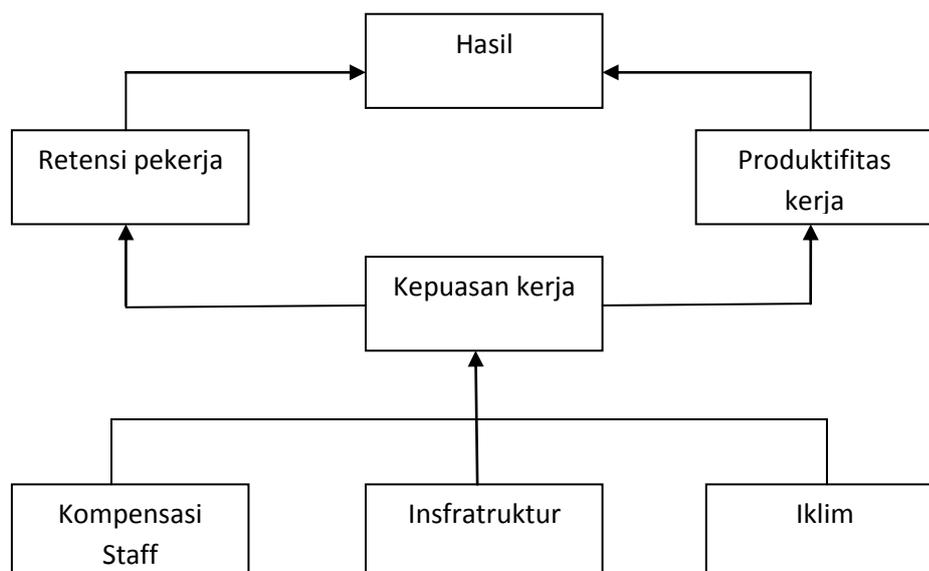
### 2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik.

Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

### 3. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

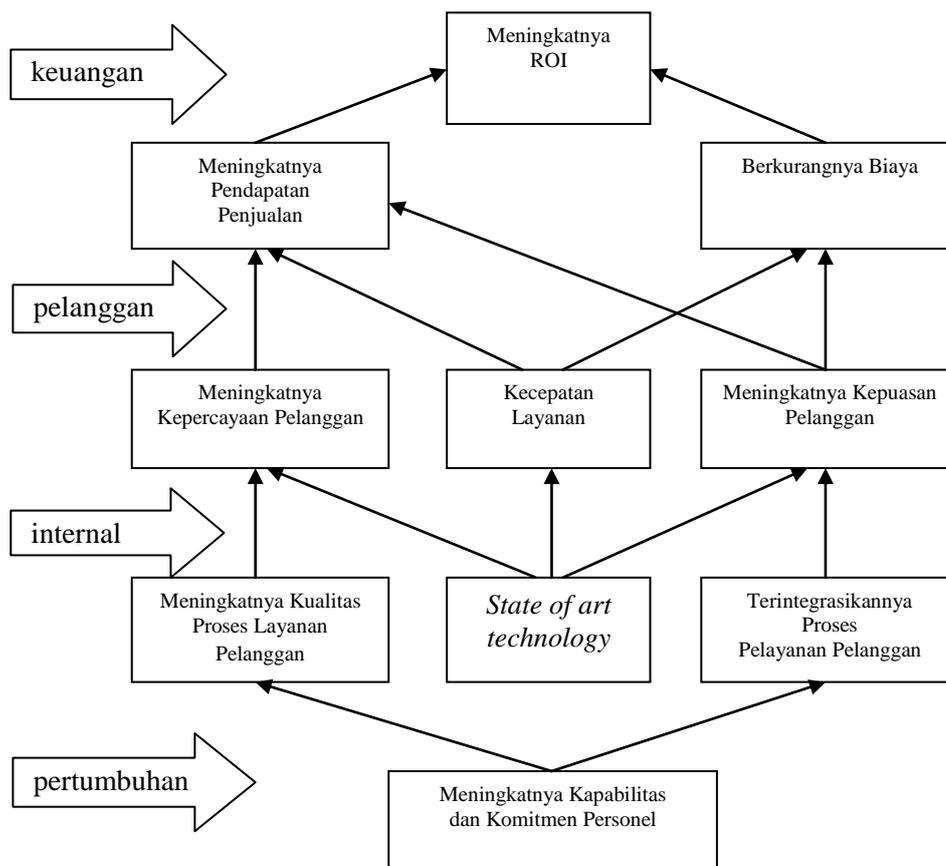
Gambar 2.5

### Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### 2.3 Hubungan Antar Perspektif

Balanced scorecard membuat suatu keterkaitan antara strategi dan tindakan operasional, sehingga perlu penentuan balanced scorecard dengan menentukan strategi perusahaan.

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam BSC terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai suatu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objective* yang menyeluruh dan saling berhubungan:



Sumber: Mulyadi dan Johny Setyawan. 2002. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

Gambar 2.6

### Hubungan Antar Perspektif

Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Dengan adanya peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel, maka kualitas proses layanan pelanggan akan meningkat, personel dapat menjalankan teknologi mutakhir (*state of art technology*), serta dapat menjalankan proses layanan pelanggan yang terintegrasi, yang terdapat di perspektif proses bisnis internal. Adanya tiga sasaran strategis yang terdapat di perspektif proses bisnis internal, yaitu meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan, *state of art technology*, dan terintegrasikannya proses layanan pelanggan, maka hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, akan meningkatkan kecepatan layanan, dan akan meningkatkan

pula kualitas hubungan antara perusahaan, yang terlihat di perspektif pelanggan.

Dengan meningkatnya kepercayaan dari pelanggan, maka tidak menutup kemungkinan pelanggan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekannya atas kepuasan yang diperolehnya dari jasa perusahaan tersebut, sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru. Kemudian adanya kecepatan layanan dan peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan, akan mengurangi biaya untuk melayani pelanggan. Hal ini akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan pendapatan penjualan, dan berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan *return on investment* (ROI).

Di dalam industri jasa ditemukan situasi, yaitu adanya hubungan kausal antara kepuasan pekerja, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan pada akhirnya kinerja finansial (Heskett et al, (1994) dalam Kaplan dan Norton, 1996). Oleh karenanya, menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis yang baik pula. BSC harus mengidentifikasi dan menyatakan secara eksplisit tahapan hubungan sebab akibat di antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih dan disertakan dalam BSC harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

## **2.4 Keunggulan Dan Kelemahan *Balanced Scorecard***

### **2.4.1 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001:18) sebagai berikut:

#### **1. Komprehensif**

Cakupan perspektif BSC dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal,

dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

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

Dalam hal ini, BSC memotivasi personel untuk mengarahkan usaha personel ke sasaran-sasaran strategik sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.

- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

## 2. Koheren

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

### 3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam BSC ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

### 4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam BSC, terdapat masing-masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Agar lebih jelas, pengukuran kinerja diproksikan dengan rasio-rasio dalam perspektif BSC yang disesuaikan dengan data yang tersedia, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Indikator Kinerja Berdasarkan Konsep  
Balance Scorecard**

Variabel	Indikator	Pengukuran	Skala	Sumber Data
<b>1. Perspektif Keuangan</b>	a. Margin laba kotor	Perbandingan antara laba kotor dengan total penjualan	Ratio	Sekunder
	b. Margin laba operasi	Perbandingan antara <i>net operating income</i> terhadap total penjualan.	Ratio	Sekunder
	c. ROA	Perbandingan antara laba bersih dengan total asset	Ratio	Sekunder
	d. Current Ratio	Perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar	Ratio	Sekunder
	e. TATO	Perbandingan antara total penjualan dengan total asset	Ratio	Sekunder
<b>2. Perspektif Pelanggan</b>	a. Retensi pelanggan	Perbandingan antara konsumen yang putus terhadap total konsumen yang dimiliki perusahaan	Ratio	Sekunder
	b. Akuisisi pelanggan	Perbandingan antara jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen	Ratio	Sekunder
<b>3. Perspektif Proses Internal Bisnis</b>	a. Inovasi	Perbandingan antara jumlah jasa baru terhadap total jasa yang tersedia.	Ratio	Sekunder
	b. Proses operasi	Perbandingan antara <i>processing time</i> terhadap <i>throughput time</i> . Perbandingan jumlah keluhan	Ratio	Sekunder
<b>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	a. Produktivitas karyawan	Perbandingan antara pendapatan dengan total karyawan.	Ratio	Sekunder
	b. Perputaran karyawan	Perbandingan antara karyawan yang keluar terhadap total karyawan.	Ratio	Sekunder
	c. Kepuasan karyawan	Survey terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi: - terhadap pekerjaannya - terhadap gaji - terhadap atasan - terhadap rekan kerja - terhadap promosi	Ordinal	Primer

Sumber: diadaptasi dari Kaplan (1996)

### 2.4.2 Kelemahan Balanced Scorecard

Masalah-masalah berikut ini dapat mengurangi manfaat dari balanced scorecard. Masalah-masalah tersebut adalah:

1. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil nonkeuangan. Tidak adanya jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.
2. Adanya fiksasi terhadap hasil-hasil financial.
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan.
4. Ukuran-ukurannya tidak diperbaharui.
5. Pengukuran terlalu banyak atau berlebihan.
6. Kesulitan dalam menentukan trade-offs

### 2.5 Analytic Hierarchy Process (AHP)

Analytic Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu konsep tentang pengukuran. AHP di gunakan untuk menghasilkan skala rasio dari perbandingan berpasangan dalam suatu struktur hierarki multilevel (saaty, 1993), AHP memberikan suatu metode untuk mengorganisir informasi dan pertimbangan yang di pakai dalam pengambilan keputusan. Metode ini merefleksikan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis sebagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita yang intuitif.

Metode AHP memiliki beberapa kelebihan antara lain ;

- Mampu memodelkan system dengan atribut yang tidak terukur dengan besaran fisis.
- Memberi kerangka bagi partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan dan mampu menangani realita yang tidak terstruktur dengan cara kompromi.
- Memasukkan logika dan intuisi dalam mengambil metode ini.
- Hampir tidak terbatas masalah yang dapat di selesaikan dengan metode ini.
- Memungkinkan untuk melakukan perencanaan kedepan atau sebaliknya menjabarkan masa depan yang ingin di capai di masa ini.

Adapun kelemahan dari AHP di antaranya ;

- Dalam penerapannya harus melibatkan individu yang benar benar paham dengan masalah yang ingin di capai pemecahanya.
- Menuntut orang lain untuk menganggap gagasan, pertimbangan serta factor yang di terima orang lain sebagai aspek essensial masalah, jadi sulit jika terjadi perbedaan yang sangat mencolok.
- Untuk melakukan perbaikan keputusan , walaupun kecil maka harus di mulai lagi dari tahap awal dan memakan waktu yang relative lama.

### 2.5.1 Skala AHP

Skala fundamental yang terdapat dari AHP di gunakan untuk mempresentasikan kekuatan penilaian mengenai dominasi dari suatu pilihan terhadap pilihan lain dalam satu criteria tertentu. Elemen yang terdominasi memiliki nilai kebalikan dari elemen yang mendominasi . Sebagai contoh, jika suatu elemen mendominasi elemen lain sebesar  $x$ , maka elemen yang terdominasi tersebut memiliki nilai  $x^{-1}$  terhadap elemen yang mendominasi. Hal ini menyebabkan  $x \cdot x^{-1} = x^{-1} \cdot x = 1$  , skala fundamental yang di gunakan dalam AHP :

Derajat kepentingan	Definisi
1	Dua elemen sama pentingnya terhadap tujuan
2	Antara sama penting moderat pentingnya
3	Elemen yang satu moderat pentingnya di banding yang lain
4	Antara moderat pentingnya dan kuat pentingnya
5	Elemen yang satu kuat pentingnya di banding yang lain
6	Antara kuat pentingnya dan sangat kuat pentingnya
7	Elemen yang satu sangat kuat pentingnya di banding yang lain
8	Antara sangat kuat pentingnya dan extrim pentingnya
9	Elemen yang satu extrim pentingnya di banding yang lain

### 2.5.2 Rasio Konsistensi

Konsistensi merupakan dasar untuk membenarkan intuisi, penginderaan pikiran dan perasaan, AHP mengukur konsistensi judgment dengan menghitung rasio konsistensi. Rasio konsistensi (CR) harus lebih kecil dari 10% jika lebih besar dari 10% berarti penilaian yang telah dilakukan random dan perlu di perbaiki. Teknik pembobotan tiap elemen adalah teori tentang nilai eigen vector. Jika telah di peroleh nilai- nilai eigen maksimum dari sebuah matriks, maka eigen vektornya menunjukkan bobot setiap elemen matriks. Bobot yang di peroleh ini merupakan nilai prioritas elemen-elemen tersebut terhadap criteria di atasnya.

Saaty telah membuktikan bahwa Indeks Konsistensi dari matriks berordo  $n$  dapat diperoleh dengan rumus:

$$\text{Indeks Konsistensi : } CI = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n-1)$$

$$\text{Rasio Konsistensi : } CR = CI/RI$$

CR : Rasio Konsistensi

CI : Indeks Konsistensi

RI : Indeks random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.000	0.000	0.5800	0.900	1.120	1.240	1.340	1,410	1.450	1.490

### 2.6 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang akan digunakan antara lain:

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan suatu penilaian kinerja perusahaan yang ditinjau dari sudut pandang keuangan. Tolok ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### a. Pertumbuhan penjualan untuk laporan keuangan tahun 2013 dan 2014.

Pengukuran pertumbuhan penjualan digunakan untuk mengetahui tingkat penjualan yang didapatkan perusahaan dari tahun ke tahun

##### b. Gross profit margin untuk laporan keuangan tahun 2013 dan 2014.

Pengukuran ini dilakukan untuk menunjukkan tingkat laba yang diperoleh perusahaan yang didapat dari membagi laba kotor dengan penjualan.

- c. Return on total assets untuk laporan keuangan tahun 2013 dan 2014.  
Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat pengembalian total aktiva.
- d. Return on equity untuk laporan keuangan tahun 2013 dan 2014.  
Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat pengembalian atas saham .

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif konsumen merupakan suatu penilaian kinerja perusahaan yang dinilai dari sejauh mana perusahaan bisa membuat pelanggannya puas.

Dalam perspektif pelanggan tolok ukur yang digunakan adalah:

- a. Retensi pelanggan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.
- b. Akusisi pelanggan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk mendapatkan atau meraih pelanggan baru.
- c. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.  
Indikator untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah kepuasan atas ketepatan waktu pengiriman, kepuasan atas kualitas produk dan layanan

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan suatu penilaian kinerja perusahaan yang dilihat dari kondisi internal yang ada dalam perusahaan PT Samudera Indoraya Perkasa. Tolok ukur yang akan digunakan antara lain:

- a. Pengendalian persediaan merupakan pengukuran yang mengukur persediaan barang yang dimiliki perusahaan
- b. Efisiensi produk merupakan pengukuran yang mengukur besarnya jumlah produk jadi yang rusak.
- c. Inovasi digunakan untuk mengukur jumlah produk jadi yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- d. Layanan purna jual merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk melayani konsumen setelah proses pembelian.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan suatu penilaian kinerja perusahaan yang dilihat dari kondisi karyawan di PT Samudera Indoraya perkasa.

Tolok ukur yang digunakan antara lain:

- a. Tingkat kepuasan karyawan. diukur dengan rasio keluar masuknya karyawan dalam satu periode dan jumlah keluhan yang terlayani. Indikator yang digunakan yaitu employee turnover dan jumlah saran dan kritik yang di implementasikan.
- b. Peningkatan kompetensi untuk mengukur jumlah training yang di berikan oleh perusahaan.

## 2.7 Penelitian Sebelumnya

1. Sarifah, (2006) analisis kinerja perusahaan dengan metode Balance scorecard (studi kasus PT. Buana Tirta Gresik). Penilaian kinerja perusahaan dibedakan dalam 3 kriteria yaitu kurang, cukup, baik. Pengukuran kinerja menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2003 adalah cukup baik dengan nilai kinerja 2.381. tahun 2004 adalah cukup baik dengan nilai kinerja 2.539 dan tahun 2005 adalah cukup baik dengan nilai kinerja 2.521.
2. Mochamad Kharis, (2010) Rancangan Sistem Kinerja Perusahaan Terintegrasi Berbasis *Balanced Scorecard Method* dan *Malcom Bridge Criteria*. Penelitian ini mengintegrasikan antara *Balanced Scorecard Method* dan *Malcolm Bridge Criteria* dengan cara Melakukan Comparison study unruk mengidentifikasi *gap analysis* dan mencari *alignment consept* sehingga dapat tersusun secara efektif.
3. Hilmi Himmawan , (2014) Analisis Kinerja Perusahaan Kayu Lapis PT Kurnia Baru Gresik Menggunakan Balance Scorecard. Tingkat kepentingan antar perspektif menempatkan perspektif financial pada urutan pertama sebesar 0.377 dilanjutkan dengan pelanggan 0.256, Proses bisnis internal 0.188 dan pembelejaraan dan pertumbuhan 0,179. Kinerja perusahaan pada tahun 2011 mendapat nilai 2.355, dan pada tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 2.273 selanjutnya pada tahun 2013 terjadi peningkatan menjadi 2.283