BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) (Whittaker dalam Moeheriono 2012:72).

Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Selain itu, pengukuran kinerja juga dimanfaatkan sebagai proses umyuk mengidentifikasi bagian organisasi yang memerlukan koreksi dari manajer atau penyesuaian rencana dan pengendalian aktivitas masa yang akan datang. (Samryn, 2012:287)

Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Yang dimaksud dengan kualitas di sini adalah dilihat dari segi kebersihan, kehalusan dan ketelitian dalam menjalankan tugas dan pekerjaan nya. Sedangkan, yang dimaksud dengan kuantitas itu dilihat dari banyaknya jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai atau karyawan tersebut **(Mangkunegara,** 2001:67).

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur bagi pihak manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja dari perusahaan tersebut sudah baik dari segi finansial maupun dari segi non finansial.

2.1.2 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya untuk pencapaian tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16). Menurut Moerdiyanti (2010), mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan beragai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bergerak. Berdasarkan dari proses meningkatkan penghasilan laba atau keuntungan ini, Nakamura (2011:102) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki ukuran yang besar memiliki potensi yang lebih besar pula untuk menginvestasikan sumber daya yang dimiliki. Di dalam pengelolaan investasi ini, perusahaan sebisa mungkin harus mampu menciptakan nilai bagi para pemegang saham.

2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan umum pengukuran kinerja adalah mendorong para pegawai agar bisa memenuhi target perusahaan dan mengikuti standar perilaku yang diputuskan sebelumnya.

Sedangkan, tujuan pengukuran kinerja (Mahmudi:2005), diantaranya:

- Memahami tingkat pencapaian tujuan perusahaan, apakan sudah sesuai atau justru menyimpang dari apa yang sudah ditetapkan.

- Menjadi penyedia sarana pembelajaran bagi karyawan mengenai dasar perubahan segaa hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang perlu pekerja miliki agar hasil kerja mereka baik.
- Membenahi kinerja pegawai di masa mendatang agar organisasi/perusahaan lebih berprestasi.
- Mempertimbangkan pengambilan keputusan, penghargaan dan hukuman yang sistematik bagi karyawan dan juga perusahaan.
- Memberikan motivasi pada karyawan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan dengan kinerja yang baik.
- Menciptakan pertanggungjawaban publik yang menunjukkan besarnya kinerja manajerial.

2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Secara umum, manfaat pengukuran kinerja adalah meminimalisir tindakan yang tak semestinya dikehendaki lewat feedback hasil kerja, serta sebagai dasar pemberian penghargaan pada individu yang sudah memenuhi atau melebihi tujuan yang telah disetujui.

Sedangkan manfaat atau fungsi pengukuran kinerja (Yuwono dkk:2007), diantaranya yaitu:

- Menelaah kinerja pada kemauan konsumen sehingga perusahaan menjadi lebih dekat dengan konsumen dan membuat semua individu yang terlibat dalam perusahaan berupaya membuat konsumen merasa puas.
- Mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan gelang rantai pelanggan dan distributor intern.
- Mengenali beragam inefisiensi dan juga mengupayakan inefesiensi tersebut berkurang.
- Menciptakan target yang stategis lebih nyata sehingga proses pembelajaran perusahaan/organisasi bisa dipercepat.

- Menciptakan kesepakatan untuk membuat perubahan perilaku dengan memberikan penghargaan.

2.1.5 Indikator Pengukuran Kinerja

Ada sejumlah indikator kinerja yang biasanya digunakan(Mutia:2009), diantaranya yaitu:

- *Input* (masukan), merupakan indikator yang diperlukan supaya implementasi kegiatan bisa melahirkan output yang ditetapkan seperti biaya, sumber daya manusia dan lain sebagainya.
- *Output* (keluaran), merupakan objek yang dikehendaki bisa langsung didapatkan dari aktifitas fisik ataupun nonfisik.
- *Outcome* (hasil), merupakan sumua objel sesuatu yang menggambarkan kemanfaatan output kegiatan dalam waktu menengah atau efek secara langsung.
- *Benefit* (manfaat), merupakan objek yang berhubungan dengan tujuan pelaksanaan kegiatan paling akhir.
- *Impact* (dampak), merupakan pengaruh yang muncul di masing-masing taraf indikator berdasarkan anggapan yang sudah ditentukan.

2.1.6 Ukuran Kinerja

Ada sejumlah ukuran kinerja yang bisa digunakan (Mulyadi:2005), antara lain:

- Ukuran kinerja tunggal, yaitu ukuran kinerja yang hanya memakai satu ukuran penilaian saja. Sehingga, manajemen dan pegawai usahanya lebih dipusatkan pada satu ukuran dan tak memperdulikan pengukuran lainnya.
- Ukuran kinerja beragam, yaitu ukuran kinerja yang memakai beragam ukuran guna melakukan penilaian kinerja. Ini digunakan untuk memiminalisir kelemahan ukuran kinerja tunggal.

- Ukuran kinerja gabungan. Sejumlah ukuran kinerja yang dirasa penting untuk perusahaan secara menyeluruh maka perusahaan akan menjalankan penilaian ukuran kinerja.

2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo,2007:16). Menurut Tunggal (2001:3), *balanced scorecard* adalah laporan akuntansi yang di dalamnya terdapat empat faktor dari perusahaan agar perusahaan itu sukses yang pertama adalah kinerja finansial, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran.

2.2.2 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan misi dan startegi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. *Balanced Scorecard* memiliki empat karakterisrik, yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2007):

1. *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal

dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.
4. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Hasil evaluasi pengukuran kinerja berdasarkan balanced scorecard yang mencakup keempat perspektifnya baik keuangan maupun non-keuangan ternyata mampu menimbulkan rencana strategis yang bisa dirumuskan, ditetapkan dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan balanced scorecard ini tertuang dalam empat karakteristik (Mulyadi, 2005:11-15) yaitu: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu

menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan ke dalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Kekomprehensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (causal relationship) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan antara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.2.4 Konsep Penerapan Prespektif *Balanced Scorecard*

1.Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam Balance Scorecard, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1.Growth(bertumbuh)

Tahap pertumbuhan menjadi tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Selain itu, perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

2. Sustain (bertahan)

adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus

memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.

Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapat yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan untuk unit bisnis yang telah memiliki otonomi diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan. Tolak ukur lain yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

3. Harvest (Menuai)

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dariperspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Yuwono,2003:32-35).

Dalam kaitannya dengan prespektif pelanggan, terdapat beberapa tolak ukur kinerja perusahaan, yaitu diantaranya :

1. Market Share (pangsa pasar); mengukur besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

2. Customer Retention (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.

3. Customer Acquisition (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana perusahaan mampu menarik pelanggan baru.

4.Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan); mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

5.Customer Profitability (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan.

3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar (Yuwono,2003:36)

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilat tambah bagi pelanggan. Dalam proses

ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas marketing inimerupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelaya nan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbai kan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelaya nan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

4. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dari Balanced Scorecard, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Balanced

Scorecard adalah mengembangkan tujuan yang mendorong pertumbuhan serta pembelajaran perusahaan (Kaplan dan Norton 2000).

Kaplan dan Norton membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu:

1. People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard :

a. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. System

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Organizational Procedure

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan. Motivasi mewakili proses – proses tertentu yang menyebabkan timbulnya suatu arahan dan terjadi kegiatan tertentu untuk di arahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat mengembangkan potensi diri yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga pemberdayaan tersebut dapat menyelaraskan setiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingi dicapai oleh perusahaan.

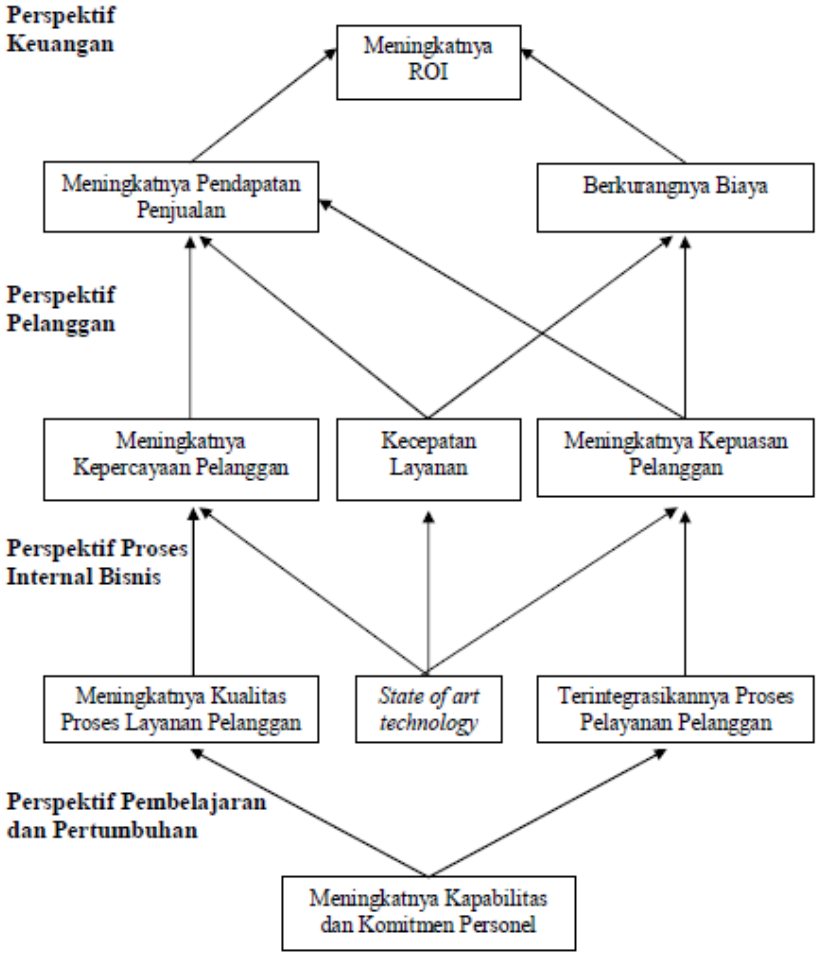
2.2.5 Hubungan Antar Prespektif

Dalam *Balanced Scorecard* konsep hubungan sebab akibat memiliki peranan yang sangat penting terutama dalam penjabaraan tujuan dan

pengukuran dari masing – masing prespektif. Keempat prespektif yang telah disebutkan diatas memiliki hubungan antara prespektif satu dengan lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objective* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dapat di lihat pada gambar 2.1 :

Gambar 2.1

Hubungan Antar Prespektif



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

Dimulai dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan memiliki suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen dari personel atau karyawan, maka ketika proses dari pelayanan pelanggan atau konsumen meningkat, personel dapat menjalankan teknologi mutakhir *(state of art technology),* serta dapat menjalankan proses layanan pelanggan

yang terintegrasi, terdapat pada prespektif proses bisnis internal. Adanya tiga sasaran strategi yang terdapat pada proses bisnis internal tersebut diantaranta meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan, state of art technology, dan terintregasinya proses dari layanan pelanggan, maka hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan dari pelanggan terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan serta akan meningkatkan kecepatan layanan dan akan meningkatkan pula kualitas hubungan antara perusahaan, dapat dilihat pada bagian prespektif pelanggan. Dengan meningkatnya kepercayaan dari pelanggan menjadi *repeat buyers* ata pembelian secara berulang dan akan memberikan informasi kepada rekannya atas kepuasan yang diperolehnya dari perusahaan tersebut, sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru untuk kedepannya. Kemudian adanya kecepatan layanan dan peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan akan mengurangi biaya untuk melayani pelanggan. Hal tersebut akan berpengaruh pada prespektif keuangan yang ditujukkan dengan adanya peningkatan pada pendapatan penjualan dan berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan pada *return on invesment* (ROI).

Adanya hubungan sebab akibat antara kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar dan kinerja finansial menunjukkan jika konsep *balanced scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan strategi bisnis yang baik pula. *Balanced Scorecard* harus mengidentifikasu serta menyatakan secara jelas tahapam dari hubungan sebab akibat abtara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih dan disertakan dalam *balanced scorecad* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi bisnis tersebut kepada seluruh perusahaan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

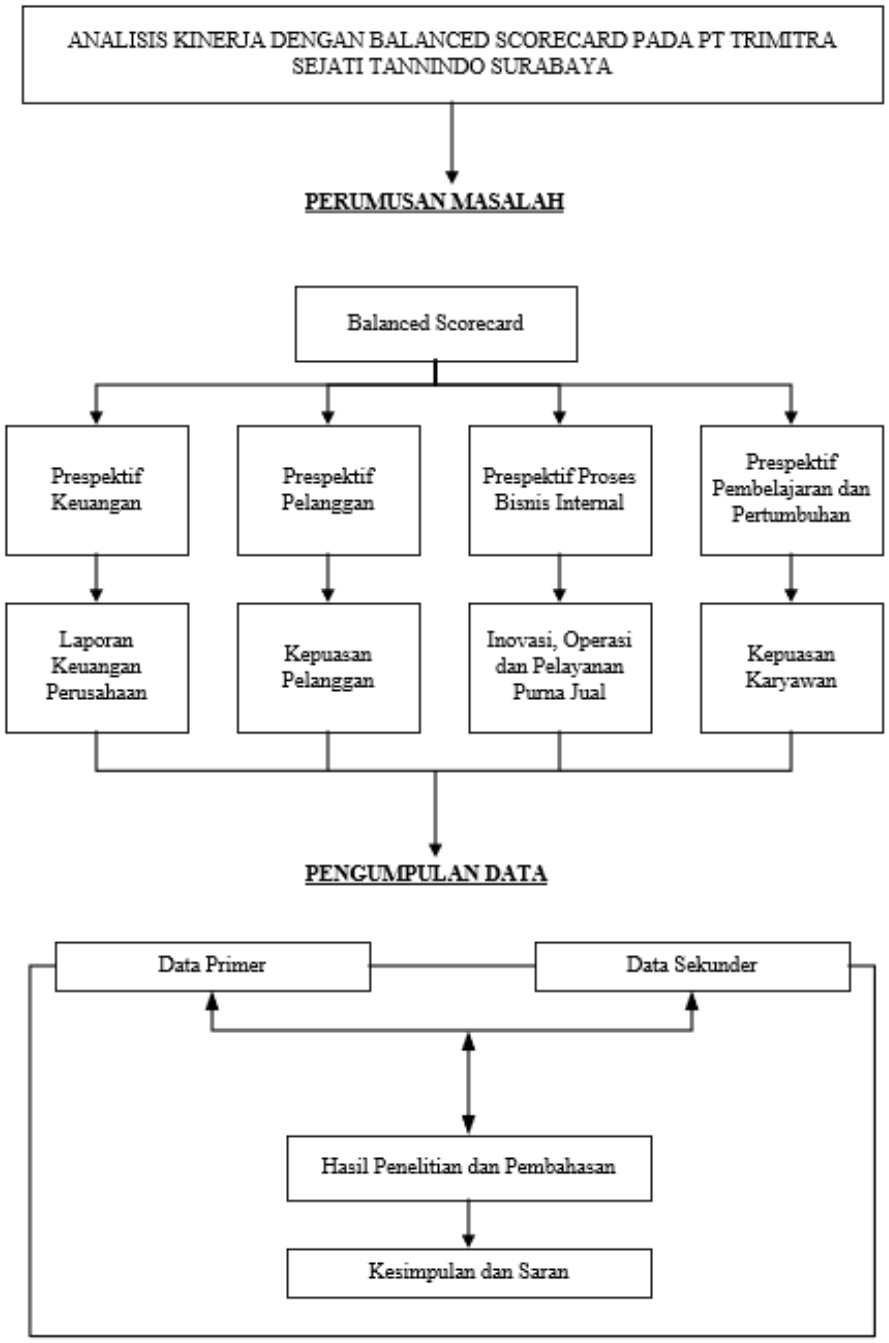
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Penulis	Judul Skripsi	Hasil Penelitian
Rizky Solikhah (2018)	Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI	Dari hasil penelitian pada Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI dilihat dari kinerja prespektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik dengan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 53%, pada kinerja prespektif keuangan dan prespektif proses bisnis internal menunjukkan kenaikan dan penurunan pada indikator-indikator yang digunakan. Dan pada kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik dari masing – masing indikator yang digunakan.
Ahmad Falah R (2010)	Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang	Hasil menunjukan bahwa pada PDAM Kabupaten Semarang menunjukkan hasil yang baik pada keempat prepektif dan hanya mengalami penurunan pada beberapa indikator saja. Sehingga perlu perbaikan pada masing – masing indikator dari prespektif yang masih kurang baik hasilnya atau mengalami penurunan.

Verni Kurniasari dan Gesti Memarista (2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Baalanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)	Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dilihat pada prespektif keuangan menunjukkan jika kinerja PT. Aditya Sentana Agro tidak menunjukkan hasil yang baik. Lalu pada prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Aditya Sentana Agro menunjukkan hasil yang baik.

2.4 Kerangka Pemecah Masalah

Untuk memudahkan penelitian, maka akan gigambarkan dalam kerangka pemecah masalah seperti pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.2

Hasil Kerangka Pemecah Masalah