

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian mengenai *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam mengukur kinerja.

1. (Putra, 2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mencapai Tujuan Strategis Perusahaan pada PT. Mayora Indah Tbk. Penelitian ini menggunakan kuisisioner dan studi literatur sebagai data utama. Hasil penelitian dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Mayora Indah Tbk (MYOR) lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan customer PT Mayora Indah Tbk (MYOR), menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan untuk kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Kinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik untuk kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kinerja PT Mayora Indah Tbk (MYOR) secara keseluruhan bisa dianggap bagus. Manajemen yang baik adalah alasan PT Mayora Indah Tbk (MYOR) mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.

2. (Mahmudah, 2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Mahmudah Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA) Blok agung, untuk objek yang diteliti adalah sebuah Hotel yang disebut dengan Manyar Garden Hotel, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa penerapan *balanced scorecard* sudah cukup baik, bisa dilihat dari

beberapa aspek yang sudah tinggi seperti aspek belajar dan tumbuh, yaitu seperti retensi karyawan, kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi dengan menggunakan respon kuisioner yang sudah diisi dan hasil analisis premier yang sudah diolah. Aspek usaha bisnis internal dari pembuatan unit-unit baru sebagai pengembangan usaha yang ada. Aspek *customer* dari kuesioner yang dibagikan kepada pengunjung dan bisa dilihat dari kepuasan layanan yang diberikan dan yang terakhir dari aspek keuangan profit yang didapat dari meningkatnya penyewaan ruangan ataupun fasilitas alat seperti *speed boat*.

3. (Mulyati, 2013) dalam penelitiannya yaitu “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja objek yang diteliti adalah PT. Aweco Indosteel Perkasa Surabaya dimana perusahaan yang bergerak dibidang perusahaan manufaktur. Metode yang digunakan ialah deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kinerja berdasarkan analisis *balanced scorecard*, teknik yang digunakan berupa *interview*, observasi atau pengamatan, dokumentasi ataupun kuisioner. Hasil penelitian tersebut menyatakan penerapan metode tersebut sudah cukup baik karena dilihat dari beberapa aspek yang ada. Dari perspektif aspek keuangan mengalami peningkatan ditahun 2011, dari perspektif pelanggan juga sudah cukup baik walaupun masih ada beberapa yang perlu diperbaiki dan belum maksimal, namun bisa dijadikan sebagai pemicu untuk memperbaiki kinerja tersebut, perspektif proses bisnis internal sedang melakukan perbaikan-perbaikan yang diharapkan dapat meningkatkan pelayanan terhadap keluhan pelanggan untuk tahun-tahun selanjutnya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu mempertahankan jumlah karyawan dari tahun ke tahun.
4. (Sudana, ddk 2013) dalam penelitian penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya yang bergerak dibidang jasa konstruksi dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai faktor

utama dalam pengembangan suatu perusahaan, karena hal ini merupakan sebuah sarana untuk menelaah sejauh mana visi, misi dan tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, dan setiap individu dalam perusahaan kedepannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi mengenai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan mengangkat studi kasus pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk dengan tahun kajian 2010 sampai dengan tahun 2011. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi bagi pemangku kepentingan seperti perusahaan dan manajemen, karyawan perusahaan, investor, calon investor, supplier, kreditur dan rekanan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010. Sumber data yang digunakan ialah data sekunder. Metode yang diterapkan pada perusahaan ini dikatakan baik karena adanya peningkatan kinerja keuangan sebesar 8,39% di tahun 2011. Ada banyaknya penghargaan yang di terima oleh perusahaan sebagai apresiasi dari pelanggan. Perspektif bisnis internal bisa dilihat dari banyaknya inovasi dan paten yang dimiliki, PT. Adhi Karya merupakan perusahaan kompetitif yang siap bersaing dikancah industri jasa konstruksi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik karena banyaknya pendidikan, pelatihan serta sertifikasi yang diberikan dengan tujuan dapat meningkatkan kompetensi dan semakin banyaknya pelanggan yang dimiliki dan mengakui profesionalitas kinerja perusahaan sehingga berdampak pada profit perusahaan.

5. (Carolina, dkk 2011), dalam penelitiannya “Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)”. Objek yang diteliti adalah Objek yang diteliti PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Efektifitas dalam penerapan *balanced*

scorecard pada PT PLN (Persero) distribusi Jabar dan Banten yang dimanfaatkan secara maksimal memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Persamaan dari penelitian ini adalah penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan.

6. (Saleh, dkk 2017) dalam penelitiannya “*Applying the Balanced Scorecard to Improve Student Satisfaction, Market Share and Profitability*” Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan siswa secara keseluruhan adalah rata-rata. Diidentifikasi bahwa siswa puas dengan kualitas mengajar, 50% puas dengan peluang kerja, dan agak tidak puas dengan fasilitas yang ditawarkan. Oleh karena itu diperlukan perbaikan. Literatur telah mengidentifikasi *balanced scorecard* menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan ini diterima secara luas di banyak bisnis. Kerangka kerja memungkinkan untuk memantau tindakan sehari-hari dan untuk memastikan bahwa setiap operasi terjadi berkaitan dengan tujuan dan nilai-nilai. Judul kerangka perspektif empat dapat dimodifikasi dengan tuntutan lembaga. Kerangka kerja menyediakan keseimbangan dari semua kegiatan organisasi dan ini pada gilirannya mengarah pada pencapaian kinerja tingkat tinggi. Siswa adalah pemangku kepentingan utama untuk sektor pendidikan dan karena itu fokus utama mereka harus pada kepuasan siswa. Siswa selalu cenderung menyeimbangkan apa yang mereka bayarkan dengan apa yang mereka terima. Peningkatan kompetisi antar universitas untuk menarik dan mempertahankan lebih banyak siswa akan tetapi menekan para manajer senior untuk menghasilkan strategi yang efektif dan yang dapat membantu tindakan pelacakan. Kerangka kerja *balanced scorecard* oleh Kaplan dan Norton adalah tepat karena membantu menghubungkan semua perspektif bersama dan didasarkan pada hubungan sebab dan akibat. Alasan peningkatan kinerja dapat dilacak kembali dan sumbernya dapat ditemukan. Meskipun mengidentifikasi berbagai manfaat menggunakan *balanced scorecard* itu tidak banyak digunakan di lembaga pendidikan. Ini karena beberapa staf

tidak menyadari kerangka kerja ini dan bagaimana hal itu dapat menyebabkan profitabilitas dan meningkatkan pangsa pasar. Dalam hal ini, program pelatihan dan pengembangan harus tersedia bagi manajer untuk menjelaskan pentingnya *balanced scorecard* dan bagaimana cara kerjanya dalam kerangka kerja organisasi. Ini memakan waktu tetapi sekali dilaksanakan secara efektif dalam organisasi itu mengarah ke manajemen strategis dan menciptakan keseimbangan antara proses internal dan eksternal.

7. (Zizlavsky, 2014) dalam penelitian ini menyajikan ikhtisar studi yang menggambarkan munculnya sistem pengukuran kinerja inovatif. Hal ini didedikasikan untuk isu implementasi potensial *balanced scorecard* sebagai sistem kontrol manajemen strategis di perusahaan kecil dan menengah Ceko. Kerangka ini didasarkan pada tinjauan literatur dan analisis tentang sistem kontrol manajemen tradisional, pro dan kontra, dan metode pengukuran kinerja modern, seperti *balanced scorecard*. Sejumlah publikasi membahas potensi keuntungannya dan merekomendasikan implementasinya. Di sisi lain, ada keterbatasan besar untuk usaha kecil dan menengah, seperti waktu, organisasi dan uang. Manfaat yang dihasilkan dari implementasi *balanced scorecard* yang berhasil harus melampaui biaya perancangan, penerapan, dan penggunaannya. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memotivasi para peneliti untuk melakukan studi skala besar lebih luas di bidang penerapan sistem pengukuran kinerja inovatif di berbagai sektor dan area bisnis.
8. (Liddle, dkk 2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil* *Balanced Scorecard* telah banyak digunakan sebagai kerangka kerja strategi dan kinerja secara pribadi organisasi sektor di seluruh dunia. Setelah pengenalan manajemen publik baru, itu mulai digunakan di

organisasi publik dan nirlaba untuk memfasilitasi kinerja proses manajemen. Terlepas dari peningkatan jumlah studi tentang kegunaannya dan tidak berguna untuk sektor swasta, masih ada kebutuhan untuk menguji kelayakan BSC sebagai kerangka kerja manajemen di pemerintah dan domain nirlaba. Penelitian ini menyajikan penyelidikan yang sedang berlangsung yang sedang dilakukan melalui penelitian tindakan, dengan fokus pada organisasi sektor ketiga Brasil. Tujuan utama penyelidikan adalah untuk menguatkan kebugaran BSC sebagai kerangka kerja strategi dan kinerja untuk organisasi semacam ini. Lokus dari Investigasi adalah Yayasan Arthur Bernardes, yang diciptakan untuk mendukung Federal Universitas Viçosa dalam hubungannya dengan lembaga pendanaan publik dan swasta. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Manajemen Kinerja untuk Organisasi Sektor Ketiga: Kasus dari Yayasan Arthur Bernardes, Brasil Temuan menunjukkan bahwa ada beberapa departemen yang sifatnya operasional diperbolehkan manajer untuk memahami alasan BSC lebih baik. Yang lain tidak memiliki fasilitas yang sama untuk melakukannya, yang menghasilkan pengaturan tujuan yang tidak dapat diraih, target yang tidak tepat dan sulit diukur indikator kinerja. Masalah ini muncul karena kurangnya pengalaman dari beberapa departemen kepala, beberapa di antaranya belum pernah berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis sebelumnya. Ketika proses itu ditinjau, para manajer mengakui bahwa BSC membantu mereka untuk merancang yang layak rencana dan juga memungkinkan mereka untuk mengelola departemen mereka dengan lebih baik. Ada konsensus di seluruh tim manajemen dan penerimaan bahwa hasil dari indikator kinerja BSC disediakan dasar yang berguna untuk meluncurkan 'rezim penggajian kinerja', untuk diperkenalkan dalam kursus di 2008. Temuan yang dikumpulkan dalam penelitian ini menguatkan asumsi bahwa organisasi seharusnya mengembangkan *Balanced Scorecard* yang berbeda untuk setiap unit bisnis daripada membuat kerangka kerja secara keseluruhan untuk seluruh organisasi. Bukti cukup luar biasa bahwa *Balanced Scorecard* individu untuk setiap unit yang diinduksi kerjasama

daripada kompetisi dan sinergi daripada fragmentasi. Kami mencapai kesimpulan menarik lainnya dari pengamatan yang dikumpulkan selama analisis yang ada hubungannya dengan peta strategis BSC. Menurut Kaplan dan Norton (2001), pemerintah dan organisasi nirlaba harus menempatkan pelanggan atau warga negara di atas peta strategis mereka karena jenis organisasi ini tidak mencari keuntungan. Kesimpulan kami adalah itu FUNARBE tidak mengejar keuntungan, meskipun sangat membutuhkan stabilitas keuangan untuk itu bertahan hidup, yang dijamin oleh kinerja keuangan yang baik. Selain memuaskan Administrasi dan Dewan Fiskal, FUNARBE perlu menghadapi Universitas sebagai pemangku kepentingan kuat yang tuntutannya perlu dipenuhi, dan perlu diyakinkan bahwa sumber keuangan diperoleh dari publik dan swasta lembaga pendanaan dikelola dengan cara yang bijaksana dan aman. Dengan mengamankan ujung-ujung ini, itu akan mungkin untuk mengamankan kesehatan keuangan Foundation dalam jangka panjang. Argumen ini mendukung asumsi bahwa sponsor juga merupakan pemangku kepentingan penting dalam nirlaba organisasi, dan bahkan mungkin sama pentingnya dengan pelanggan. Terlebih lagi, keberlanjutan dan dukungan kelembagaan adalah dimensi penting lain untuk mengukur kinerja nirlaba organisasi.

2.2 Balanced Scorecard

2.2.1 Sejarah Balanced Scorecard

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, yang biasa dijuluki dengan *balanced scorecard* dan disingkat BSC. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan analog devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode

konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan.

Penggunaan BSC sendiri diharapkan dapat memperbaiki sistem konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial. Perbaikan penting lain dari BSC lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya BSC adalahnya fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan. Menurut Norton dan Kaplan, BSC akan mempengaruhi struktur dan sistem manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang kedalam penganggaran tahunan.

2.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*)."
Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (dalam Gultom, 2009) mengatakan bahwa definisi *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non- finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat. (Hardiyanto:2005) *balanced scorecard* merupakan kerangka kerja ko mprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi

serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan harus perlu selalu dipantau karena untuk mengarahkan karyawan kepada faktor kunci kesuksesan untuk membangun sebuah kesuksesan perusahaan. Dalam mencapai keberhasilan yang dituju maka perusahaan perlu termotivasi untuk melakukan perbaikan dan evaluasi yang berkelanjutan mengenai hasil pengukuran kinerja ataupun tolak ukur kinerja itu sendiri.

Menurut Mahsun (2006:182) ada 4 elemen pokok yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja/*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Jadi, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur tersebut dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang dimana sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah human capital. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yaitu untuk menunjang kompetensi karyawan.

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai yang merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* yaitu:

2.2.3.1 Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen maupun atasan. Kedua adalah retensi pekerja merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turn over* di perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Yang ketiga adalah produktifitas pekerja/karyawan. Produktivitas pekerja/karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2.2.5.2 Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang berkaitan dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

2.2.5.3 Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian untuk dapat mengembangkan potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Pemberdayaan merupakan proses membangun dan mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan serta potensi karyawan, sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan dan Nortron (2000) berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal, Tetapi itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi-informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Yuwono (2003) mengatakan bahwa paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi para pegawai untuk melakukan *trial dan error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing. Kemudian bisa selaras dan sesuai dengan harapan bersama

2.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan dipasar yang akhirnya dapat memuaskan

ekspektasi pemegang saham. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, komputerasi proses layanan kepada customer, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

2.2.4.1 Proses Inovasi

Bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi adalah proses inovasi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk/jasa tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan.

2.2.4.2 Proses Operasi

Proses operasi yang dimulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan perusahaan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

2.2.4.3 Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll. Yaitu berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan

sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya.

2.2.5 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yaitu mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan, segmen pasar. Perspektif ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan klien atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kliennya, baik dengan pelanggan, pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi salah satu komponen penghasilan dalam finansial perusahaan.

Bagi perusahaan tentunya pelanggan sangat penting karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada. Kunci keberhasilan untuk meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas pada pelanggan sehingga pelanggan puas. Sasaran strategik dari perspektif pelanggan ini adalah ekuitas perusahaan.

Perusahaan harus menentukan segmen pasar dan pelanggan terlebih dahulu untuk menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi dari pada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

2.2.5.1 Kelompok Pengukuran Inti (Core Measurement Group).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Jadi sangat pentingnya kepuasan pelanggan dalam perspektif ini, contohnya perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tentunya pelanggan sangat penting karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada. Kunci keberhasilan untuk meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas pada pelanggan sehingga pelanggan puas. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran:

- a. Pangsa pasar (*Market share*): menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b. Retensi pelanggan (*Customer retention*): mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen yaitu dengan melihat berapa banyak pelanggan yang masih bertahan atau yang biasa disebut dengan *repeat order*.
- c. Akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proporsi nilai.
- e. Profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2.2.5.2 Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (Customer Value Proposition).

Kelompok pengukuran nilai pelanggan ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok tersebut dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

1. Atribut produk/jasa

a. Pengertian

Atribut produk dapat memberikan gambaran yang jelas tentang produk itu sendiri. Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian (Tjiptono,2007). Atribut produk merupakan unsur-unsur yang terdapat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud.

Atribut berwujud meliputi: desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya: harga, jasa atau layanan dan kualitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa atribut produk merupakan unsur-unsur yang dimiliki suatu produk yang berasal dari pengembangan suatu produk itu sendiri untuk dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian.

b. Unsur Atribut Produk

Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Tjiptono (2007) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan (garansi), pelayanan, dan sebagainya.. Terdapat tiga unsur penting dalam mengelompokan atribut produk, yaitu kualitas produk (*product quality*), fitur produk (*product features*), dan desain produk (*product design*).

1. Kualitas produk (Produk Quality)

Kualitas produk menurut Purnama (2003), “Suatu strategi penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah perbaikan atau peningkatan mutu”. Sedangkan menurut Kotler dan Amstrong (2004) “*The Ability of a Product to Perform its Functions*” yang berarti kemampuan suatu produk dalam memberikan kinerja sesuai dengan fungsinya. Kualitas yang sangat baik akan membangun kepercayaan konsumen sehingga merupakan penunjang kepuasan konsumen. Mutu/kualitas produk menunjukkan sebuah produk menjalankan fungsinya. Kualitas produk juga merupakan dasar penilaian untuk melakukan pengembangan produk ke tahap yang lebih baik untuk memuaskan konsumen.

2. Fitur Produk (*Product Features*)

Fitur produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan produk-produk pesaing seperti yang dikemukakan oleh Kotler dan Amstrong (2004) bahwa *feature are competitive tool for differentiating the company's product from competitor's product*, yang artinya fitur adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Biasanya karakteristik yang melekat dalam suatu produk merupakan hasil pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus.

3. Desain produk (product design)

Desain memiliki konsep yang lebih luas dari pada gaya (*style*). Desain selain mempertimbangkan faktor penampilan, juga untuk bertujuan memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing.

2. Citra dan Reputasi

Menurut Kotler (2004) citra perusahaan adalah respon konsumen pada keseluruhan penawaran yang diberikan perusahaan dan didefinisikan sebagai sejumlah kepercayaan, ide-ide, dan kesan masyarakat pada suatu organisasi.

Meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang dapat membuat customer tertarik. Reputasi adalah suatu nilai yang diberikan kepada individu, institusi atau negara. Reputasi tidak bisa diperoleh dalam waktu singkat karena harus dibangun bertahun-tahun untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinilai oleh publik. Reputasi juga baru bertahan dan *sustainable* apabila konsistennya perkataan dan perbuatan (*Basya, dalam Basya dan Sati. 2006:6*).

Jadi reputasi bisa disebut sebuah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun sebuah nama baik agar bisa selalu dipercaya. Untuk mendapatkan citra dan reputasi bisa dilakukan dengan berbagai cara contohnya dengan menjaga kualitas yang dijanjikan.

3. Customer Relationship Management (CRM)

Customer relationship management (CRM) merupakan usaha untuk menyediakan jembatan strategis antara teknologi informasi dan strategi pemasaran yang bertujuan untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta profitabilitas. Manajemen hubungan pelanggan dapat pula didefinisikan sebagai integrasi dari penjualan, pemasaran, pelayanan yang terkoordinasi (Kalakota dan Robinson,2001).

Customer relationship management (CRM) juga merupakan penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Hubungan dengan pelanggan merupakan kegiatan public relations dalam rangka mengatur dan memelihara hubungan baik dengan para konsumen agar produk yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh para konsumen. Hubungan dengan pelanggan merupakan sebuah pendekatan dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan berbagai kontak yang berbeda dengan pelanggan.

2.2.6 Perspektif Keuangan

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. *Balanced scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

Balanced scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan dan adanya hubungan sebab akibat. *Balanced scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan didalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu:

- a. bertumbuh (*growth*)
- b. bertahan (*sustain*)
- c. menuai (*harvest*)

Di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah bertahan (*sustain*), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan menuai (*harvest*), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah shareholder value seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Di dalam *balanced scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Komprehensif

Memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, yang yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, lalu meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini akan bermanfaat untuk:

- Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang.
- Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari perspektif customer. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan *value* yang sesuai dengan ekspektasi *customer* dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2. Koheren

Kekoherenan sasaran strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategik pada financial perspektif, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat diantara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem strategik planning. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.

3. Terukur

Keterukuran sasaran startegik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dan BSC mengukur sasaran

strategik yang pantas untuk diukur. Sasaran-sasaran di perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep BSC, sasaran dari ketiga perspektif ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

2.2.8 Keterbatasan *Balanced Scorecard*

Schneiderman (1998) memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan *balanced scorecard* gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
- b. Metrik didefinisikan secara minim (*poor*). Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
- c. Terjadi "negosiasi" dalam penentuan improvement goal dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau *time framenya* disesuaikan.

2.2.9 Prinsip-Prinsip dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:130) terdapat tiga prinsip yang perlu diperhatikan dalam pemilihan strategi ukuran-ukuran yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* :

- a. Hubungan sebab akibat
Yakni penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dalam satu kesatuan yang terpadu. Setiap ukuran yang dipilih perusahaan memiliki unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat sebagai komunikasi strategi bisnis kepada seluruh perusahaan.
- b. Adanya faktor pendorong kinerja
Sebaiknya dalam *balanced scorecard* dapat menginformasikan pencapaian dan pemicu terhadap kinerja tersebut atau pendorong untuk dapat mencapai tujuan tersebut.
- c. Keterkaitan dengan masalah keuangan
Balanced Scorecard harus tetap menitik beratkan pada hasil yang bersifat keuangan karena terkait dengan tujuan keuangan suatu perusahaan.

2.3 Kinerja Perusahaan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan retensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2004)

Kinerja itu berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang bisa diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Bisa juga merupakan gambaran mengenai kondisi keuangan suatu perusahaan yang bisa dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga kita bisa tahu penilaian kinerja keuangannya baik atau buruk di perusahaan tersebut dalam periode tertentu.

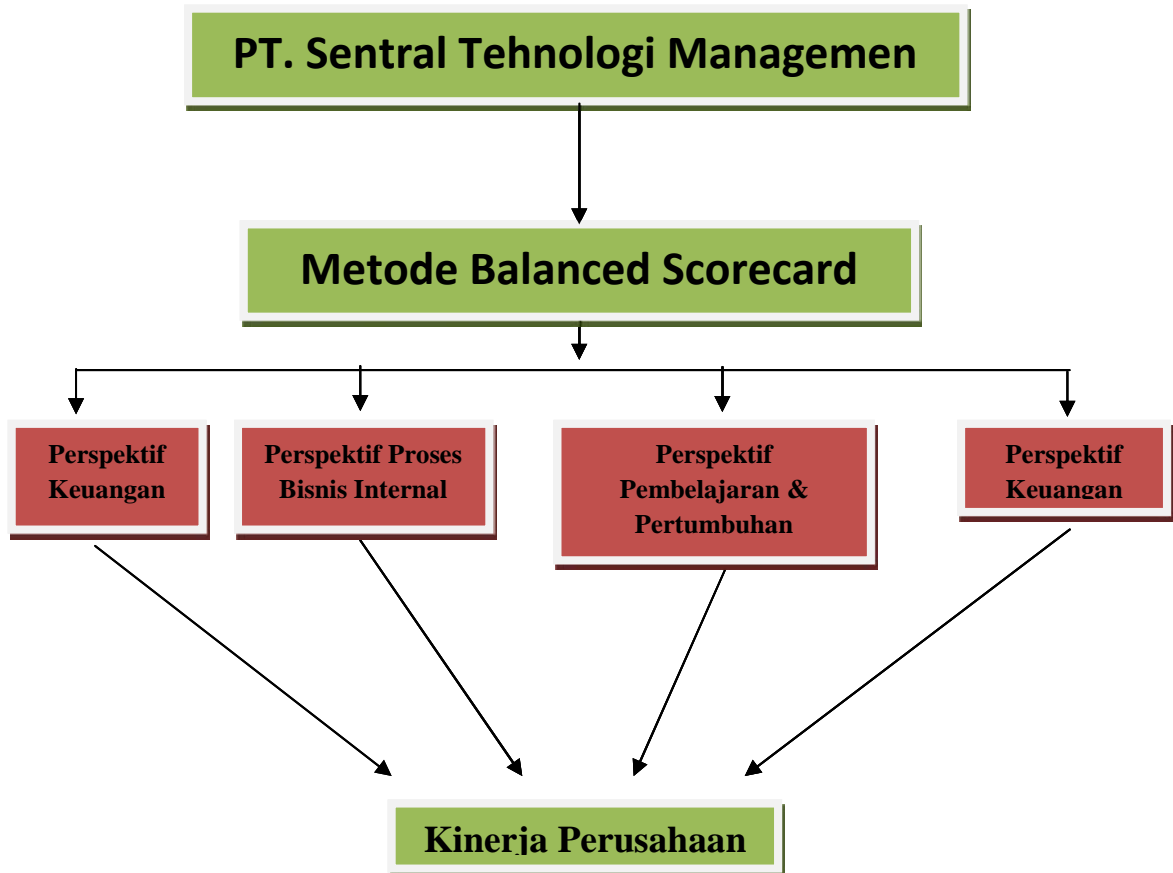
Kinerja perusahaan adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi seluruh efektifitas dan efisiensi dari aspek perusahaan yang sudah dilaksanakan pada periode tertentu, atau bisa disebut juga seluruh kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategic manajemen selama periode tertentu.

2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2005:68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (goal congruence).

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (Tangen:2004). Dengan adanya pengukuran kinerja dalam globalisasi perusahaan diharapkan bisa bertahan dan mengikuti persaingan atau perkembangan jaman yang ada saat ini.

2.4 Konseptual Penelitian



Penelitian ini menggunakan yakni 2 variabel, yaitu variabel dependen dan independen. Dimana variabel dependen yang dimaksud ialah *balanced scorecard* yang terdiri dari beberapa perspektif seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif keuangan. Dan variabel independen yang digunakan adalah kinerja perusahaan. Dimana kinerja perusahaan tersebut dapat dilihat dari beberapa perspektif pada *balanced scorecard*.