

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi kajian jurnal penelitian terdahulu yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti mengkaji lima belas yang terdiri dari sepuluh jurnal nasional dan lima jurnal internasional yang dijabarkan dan diringkas pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1** *Literature Review*

<b>NO</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>	<b>Keterangan</b>
1.	(Ramadhan, 2021)	<i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian ini menunjukkan hasil pengukuran NPM, ROE GOP, <i>Earning Growth</i> pada perspektif keuangannya masih belum memenuhi standar. Pada perspektif proses bisnis internal di setiap unitnya mengalami penurunan sehingga dinilai masih kurang baik. Selanjutnya, penilaian baik dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karena hasil retensi serta kepuasan karyawan juga kapabilitas sistem informasi cukup baik. Penilaian dari perspektif pelanggan juga dikategorikan baik karena hasil kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang baik.
2.	(Darmanita, 2022)	<i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa kinerja perspektif keuangan Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta, pada tahun 2021 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan, sementara kinerja perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis

NO	Peneliti	Metode	Keterangan
			internal menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Begitu pula, kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Dengan demikian, secara keseluruhan, kinerja hotel tersebut pada tahun 2021 dapat dianggap baik.
3.	(Mansyur dkk., 2023)	<i>Balanced Scorecard</i>	Pada penelitian hasil pengukuran 4 perspektif BSC menunjukkan kinerja perusahaan sangat baik. Pada perspektif keuangan diukur dari profit, total cost, ROA, ROE, total <i>asset turnover</i> dan <i>revenue growth</i> . Indeks kepuasan pelanggan dan citra perusahaan dijadikan tolak ukur dalam menilai perspektif pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internalnya diukur dari tingkat perkembangan inovasi dan penggunaan teknologi sistem informasi dalam proses pelayanannya. Sedangkan perspektif di segi pembelajaran dan pertumbuhannya yang menjadi tolak ukur dari <i>employee satisfaction indeks dan learning indeks</i> .
4.	(Sari dan Lestari, 2021)	<i>Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process</i>	Hasil literatur ini menilai prioritas utama bagi kesuksesan perusahaan dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> yang menghasilkan nilai bobot tertinggi yang dilihat dengan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .

NO	Peneliti	Metode	Keterangan
5.	(Saputra dan Santika, 2021)	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Penelitian ini menghasilkan bahwa kinerja hotel pada sudut pandang keuangan diukur menggunakan ROA, perspektif pelanggan diukur dari kepuasan tamu, sudut pandang proses bisnis internal dinilai dengan pengukuran kecepatan pelayanan dengan menggunakan <i>service cycle efficiency</i> , kemudian pada segi pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari kepuasan Karyawan terhadap perusahaan.
6.	(Budiarti, 2023)	BSC dan Analisis SWOT	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran BSC pada kinerja perusahaannya dinilai cukup baik yang kemudian diukur juga dengan analisis SWOT yang diperoleh titik koordinat di kuadran II. Indikator pada perspektif BSC sebagai berikut; 1) perspektif keuangan dengan ROA, ROE dan NPM; 2) perspektif pelanggan dengan pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan probabilitas pelanggan; 3) perspektif proses bisnis internal dengan proses inovasi dan proses operasi; 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan produktivitas karyawan dan retensi karyawan.
7.	(Hasyim dkk., 2020)	<i>Balanced Scorecard</i>	Pada penelitian ini dengan empat perspektif BSC yang digunakan diukur

NO	Peneliti	Metode	Keterangan
			<p>dari masing-masing indikator sebagai berikut; 1) perspektif proses bisnis internal diukur didasarkan pada inovasi bisnis yang dijalankan; 2) perspektif pembelajaran dan bertumbuh diukur dari kepuasan karyawan, retensi karyawan dan kemampuan sistem informasi; 3) perspektif pelanggan diukur dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel; 4) perspektif keuangan diukur dari wawancara pada manajer tentang disiplin pembayaran gaji, besar nominal disesuaikan dengan jabatan Karyawan dan kesesuaian kompetensi yang dimiliki.</p>
8.	(Amadhy, 2020)	<p><i>Framework Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Proces</i></p>	<p>Penelitian ini menghasilkan 18 target strategis dan 29 indikator utama kinerja (KPI). Prioritas tertinggi terletak pada aspek keuangan, diikuti oleh perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. KPI yang paling signifikan dari sudut pandang keuangan dan pelanggan adalah <i>Cost per Occupancy Rate</i> dan peningkatan volume pemasaran, sementara KPI yang paling krusial dari sudut pandang proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan adalah jumlah SOP yang dibuat dan tingkat kepuasan karyawan.</p>

NO	Peneliti	Metode	Keterangan
9.	(Hermanto dan Pandiangan, 2022)	<i>Performance Prism</i> dan <i>Analitycal Hierarchy Process</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode <i>performance prism</i> dalam pengukuran kinerja bukan hanya didasarkan strategi proses dan kemampuan perusahaan tetapi juga kepuasan dan peran aktif <i>stakeholder</i> . Selain itu juga memudahkan dalam identifikasi kepuasan dan besar peran serta dari <i>stakeholder</i> untuk memutuskan kriteria pada indikator kinerja.
10.	(Hartati dkk., 2022)	<i>Balanced Scorecard</i>	penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Hotel Segera Lombok Lodge meraih penilaian 9 dalam aspek keuangan, mendapatkan nilai 7 dalam aspek kepuasan pelanggan, memperoleh skor 8 dalam perspektif proses bisnis internal, dan mencapai nilai 5 dalam aspek pertumbuhan bisnis. Dengan total nilai bobot sebesar 29 dalam keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> , hal ini menunjukkan bahwa Hotel Segera Lombok Lodge berhasil menjalankan operasinya dengan baik selama masa pandemi.
11.	(Fatima dan Elbanna, 2023)	<i>Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)</i>	Penelitian ini mendorong pentingnya manajemen kinerja dalam industri perhotelan melalui penggunaan skala <i>Balanced Scorecard sustainability</i> multi-dimensi dan pendekatan metode

NO	Peneliti	Metode	Keterangan
			campuran (wawancara dan survei). Diukur dari enam perspektif yaitu <i>learning and growth perspective, customer perspective, internal business perspective, finansial perspective, environmental perspective, social perspective.</i>
12.	(Fan dkk., 2023)	Pendekatan gabungan metode kualitatif dan kuantitatif	Penelitian ini berfokus pada pengembangan skala pengukuran kemampuan kinerja digital hotel melalui tiga penelitian, studi 1 (wawancara mendalam penetapan struktur dimensi), studi 2 (mengembangkan skala pengukuran), dan studi 3 (memvalidasi validitas skala pengukuran tersebut).
13.	(Elbanna dkk., 2022)	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Literatur ini berfokus pada hubungan sebab-akibat di antara keseluruhan sudut pandang pada metode BSC dari 175 hotel bintang lima dan empat. Hasil penelitian tersebut menunjukkan dukungan empiris terhadap hubungan sebab-akibat konvensional di BSC dan menunjukkan temuan baru tentang pemisahan perspektif pembelajaran dan inovasi serta hubungan tidak langsung antara perspektif pembelajaran dan pelanggan.
14.	(Sainaghi dkk., 2019)	<i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian ini menjelaskan pengamatan peneliti dari strategi pengembangan produk baru dengan pandangan <i>Balanced</i>

NO	Peneliti	Metode	Keterangan
			<i>Scorecard</i> dan memasukkan perspektif kelima yaitu konteks destinasi). Pada hasilnya ditunjukkan bahwa segi pembelajaran dan pertumbuhan yang paling signifikan menunjukkan relevansi inovasi dan keterlibatan dari pelaku kepentingan.
15.	(Quezada dkk., 2019)	Analisis SWOT dan <i>Balanced Scorecard</i>	Literatur ini menjelaskan kinerja perusahaan dapat diukur dengan suatu metode yang dihasilkan dari gabungan metode analisis SWOT dan BSC dengan bantuan <i>Analytical Network Process</i> (ANP). Hasil penerapan metode tersebut dinyatakan berguna namun memakan waktu.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti terkait pengukuran kinerja organisasi maka fokus utama studi literatur yang dicari adalah jurnal-jurnal tentang metode-metode yang tepat digunakan. Permasalahan yang tidak berasal dari satu aspek saja sehingga dilakukan kinerja organisasi secara umum dan metode yang sesuai dengan digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* mempertimbangkan empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kekurangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, seperti kompleksitas pemahaman mengenai strategi organisasi dan keterlibatan penuh dari berbagai tingkatan manajemen. Jika tidak dipahami secara menyeluruh, hal ini dapat menyebabkan penafsiran yang salah dan pengukuran kinerja yang kurang efektif. Implementasi *Balance Scorecard* juga memerlukan alokasi sumber daya dan waktu yang besar, serta

berpotensi menciptakan konflik antar unit bisnis dalam mencapai tujuan yang saling bertentangan. Meskipun memiliki kekurangan, *Balanced Scorecard* tetap menjadi salah satu pendekatan yang terkenal dan dapat memberikan wawasan berharga dalam menilai kinerja perusahaan dari berbagai perspektif.

Adapun metode *balance scorecard* juga memiliki keunggulan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pertama, melalui empat perspektif utamanya yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif. Kedua, dengan memasukkan pengukuran kinerja aspek non-finansial juga maka dapat menciptakan keseimbangan yang penting antara tujuan jangka pendek dan panjang. Ketiga, metode *balance scorecard* menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama sehingga dapat membantu perusahaan untuk memahami dan memenuhi harapan pelanggan dengan lebih baik. Metode *balance scorecard* membantu perusahaan memahami serta meningkatkan kinerjanya dari berbagai aspek yang berbeda sehingga organisasi dapat fokus pada tujuan strategis dan mendorong inovasi yang berkelanjutan juga sebagai panduan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan pencapaian keunggulan jangka panjang.

## **2.2 Dasar Teori**

Dalam mengeksplorasi dan menggali pemahaman yang mendalam maka pada dasar teori ini menjelaskan konsep-konsep teori yang relevan digunakan penelitian ini.

### **2.2.1 Pengukuran Kinerja Organisasi**

Kinerja merujuk pada pencapaian kerja yang timbul dari pelaksanaan rencana kerja yang telah dirancang oleh pimpinan dan karyawan di dalam organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun perusahaan, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Sofalina dan Mansur, 2022). Dalam menjalankan kegiatan organisasi, penting untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja atau kegiatan yang telah dilaksanakan selama periode tertentu. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana organisasi berhasil mencapai target atau tujuannya (Nasution, 2020).

Pengukuran kinerja melibatkan penilaian berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan. Tujuan dari penilaian ini adalah mengumpulkan umpan balik serta menentukan sejauh mana perusahaan telah berhasil melaksanakan rencananya. Dengan menganalisis hasil pengukuran, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan penyesuaian agar dapat merencanakan dan mengendalikan aktivitasnya secara efektif (Amalia, 2020).

Terdapat dua alasan pokok suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerja, yakni (Zainal, dkk, 2009):

1. Untuk mengambil keputusan yang baik di masa depan pada sumber daya manusia, manajer perlu melakukan penilaian yang tidak memihak terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
2. Untuk mendukung karyawan mereka secara efektif dalam meningkatkan kinerja, mengatur tugas, mendorong pertumbuhan karier, dan membina hubungan manajer-karyawan yang kuat, manajer memerlukan alat yang memfasilitasi tujuan-tujuan ini.

Dilakukannya pengukuran kinerja organisasi dapat memberikan manfaat untuk perkembangan masa depan, di antaranya :

1. Mengelola operasi organisasi dengan baik dan efisien dengan cara memberikan motivasi maksimal kepada karyawan..
2. Bantuan dalam proses menentukan pilihan terkait karyawan, termasuk promosi, pemberhentian, dan mutasi.
3. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menentukan persyaratan pelatihan serta pengembangan karyawan, menetapkan kriteria untuk menilai serta memilih program pelatihan yang sesuai.
4. Menyampaikan evaluasi dari atasan kepada pegawai mengenai penilaian kinerjanya.
5. Memberikan dasar untuk membagikan penghargaan.

Dengan adanya pandangan baru bahwa bisnis harus berfokus pada pelanggan, sistem pengukuran kinerja yang efektif setidaknya harus memenuhi beberapa syarat, sebagaimana dijelaskan Ahluwalia (2020):

1. Berdasarkan pada setiap aktivitas dan karakteristik organisasi sesuai dengan perspektif pelanggan.
2. Mengevaluasi berbagai aktivitas menggunakan ukuran kinerja yang divalidasi oleh pelanggan.
3. Sesuai dengan semua aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, menghasilkan penilaian yang menyeluruh.
4. Memberikan umpan balik yang membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah dan peluang untuk perbaikan. Ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk menilai.

### **2.2.2 Hotel**

KBBI mengartikan hotel sebagai suatu bangunan yang menawarkan banyak kamar untuk disewakan, yang berfungsi sebagai tempat tinggal sementara dan pilihan bersantap bagi pelancong. Ini adalah bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, melayani kebutuhan individu yang mencari layanan, penginapan, dan makanan. Pada dasarnya, hotel adalah perusahaan yang dioperasikan secara komersial yang fokus utamanya adalah menyediakan akomodasi, layanan makanan dan minuman, serta fasilitas tambahan yang bervariasi tergantung pada jenis hotel tertentu. Berbagai kategori hotel meliputi:

- a. Hotel kota, juga dikenal sebagai hotel perkotaan, melayani individu yang mencari akomodasi sementara atau jangka pendek di daerah perkotaan. Sering disebut sebagai hotel transit, tempat ini biasanya sering dikunjungi oleh para profesional bisnis.
- b. Hotel Residensial, yang terletak di pinggiran pusat kota yang ramai, menawarkan tempat peristirahatan yang tenang sambil mempertahankan akses mudah ke berbagai pusat bisnis. Tempat-tempat ini berlokasi strategis di lokasi yang tenang, melayani individu yang ingin tinggal lebih lama.
- c. Hotel resort, terletak di daerah pegunungan yang indah atau di sepanjang garis pantai yang indah, melayani individu yang mencari tempat peristirahatan yang tenang atau pengalaman liburan yang menyegarkan. Dirancang untuk mengakomodasi tamu yang bermalam dan mereka yang

membutuhkan istirahat santai, tempat ini ideal untuk wisatawan yang berlibur.

- d. Istilah "motel" adalah versi singkat dari "hotel motor" dan biasanya mengacu pada perusahaan yang terletak di pinggiran atau di sepanjang jalan raya yang menghubungkan kota-kota besar atau tujuan lainnya. Tidak jarang kita menemukan motel yang terletak di dekat perbatasan kota besar atau di pinggir jalan raya. Akomodasi ini dirancang khusus untuk melayani individu yang melakukan perjalanan jarak jauh, baik dengan mobil pribadi maupun angkutan umum. Oleh karena itu, motel selalu menyediakan fasilitas parkir untuk kendaraan para tamunya.
- e. *Beach Hotel* berlokasi strategis di dekat garis pantai.
- f. *Mountain Hotel* terletak di wilayah pegunungan yang indah sebagai pilihan akomodasi yang menawan.
- g. Bandara Hotel yaitu akomodasi yang berlokasi strategis di dekat bandara utama.

### 2.2.3 Jasa

Secara umum, gagasan jasa mencakup tiga bidang interpretasi utama: industri, keluaran atau penawaran, dan proses. Pelayanan umumnya dianggap sebagai fenomena multifaset. Istilah "jasa" mempunyai berbagai konotasi, mulai dari bantuan pribadi hingga jasa sebagai produk nyata. Menurut KBBI, pelayanan meliputi tindakan pemenuhan kebutuhan orang lain; melayani. Interaksi antara konsumen dan penyedia (penyedia layanan) merupakan aspek yang melekat pada layanan, walaupun pihak-pihak yang terlibat mungkin tidak selalu menyadarinya. Jasa bukanlah suatu benda fisik, melainkan proses ataupun aktivitas yang tidak berwujud.

Bidang manajemen pelayanan mencakup berbagai disiplin ilmu dan didedikasikan untuk studi dan penerapan kualitas layanan. Mengevaluasi kualitas layanan adalah tugas yang kompleks, karena berbeda dengan menilai kualitas produk berwujud karena sifatnya yang tidak berwujud serta terjadinya produksi dan konsumsi secara bersamaan. Kualitas layanan memainkan peran penting dalam membedakan, memposisikan, dan mengembangkan strategi kompetitif bagi

organisasi. Fokus utama manajemen layanan adalah memahami cara menjalankan bisnis secara efektif di pasar yang didorong oleh layanan, di mana kesuksesan bergantung pada menarik dan mempertahankan pelanggan. Penting untuk dicatat bahwa pemasaran jasa berbeda dari pemasaran produk :

- a. Sifat pemasaran jasa dicirikan oleh sifat tidak berwujud dan tidak berwujud, karena produk itu sendiri tidak berwujud dan tidak memiliki kehadiran fisik yang dapat dirasakan.
- b. Pengendalian mutu segera dilakukan pada saat produksi jasa ketika konsumen berinteraksi dengan petugas.

Membangun interaksi yang bermakna antara konsumen dan petugas sangat penting agar produk yang diharapkan bisa terwujud secara efektif maka konsep manajemen layanan memerlukan pertimbangan cermat terhadap berbagai faktor:

- a. Merumuskan strategi pelayanan
- b. Mengkomunikasikan kualitas kepada pelanggan
- c. sistem layanan yang efisien dan mampu memberikan hasil
- d. Menerapkan sistem pelayanan yang efektif
- e. Karyawan yang mengutamakan kualitas pelayanan sangatlah penting.
- f. Survei tentang kepuasan dan kebutuhan pelanggan

Kemampuan untuk memberikan layanan yang luar biasa dapat dikaitkan dengan tenaga kerja yang kompeten, fasilitas layanan yang lengkap, dan komitmen untuk mempertahankan standar estetika yang tinggi.

#### **2.2.4 *Balanced Scorecard (BSC)***

BSC merupakan sebuah kerangka kerja untuk mengukur kinerja yang pada awalnya dikembangkan Kaplan dan Norton pada tahun 1990-an. Istilah “*Balance* (Seimbang)” mengacu pada pengukuran kinerja baik dari sudut pandang keuangan maupun non-keuangan, sedangkan “*Scorecard* (Kartu Skor)” mewakili catatan kinerja saat ini dan perencanaan masa depan. Menurut David (2009), *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan menilai strategi mereka dari empat sudut pandang: kinerja keuangan, pengetahuan konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2000) menguraikan manfaat penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan.

- a) Dengan menggabungkan strategi dan visi perusahaan, *Balanced Scorecard* secara efektif mendorong pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b) Melalui pemanfaatan *BSC*, manajer diberikan kesempatan untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang bisnis dengan memeriksa aspek keuangan dan non-keuangan, seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran serta pertumbuhan
- c) Melalui pemanfaatan *Balanced Scorecard*, manajer dapat mengevaluasi investasi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, prosedur, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan.

*Balanced Scorecard* merupakan alat evaluasi strategi bisnis juga suatu kerangka kerja yang dirancang untuk menciptakan strategi yang dapat diukur dan terukur baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Keberhasilan *Balanced Scorecard* terletak pada kemampuannya untuk efektif menerapkan tujuan strategis organisasi melalui penggambaran strategi dan visi perusahaan melalui empat perspektif yang berbeda, sehingga dapat mencapai tujuan operasional dan memantau kinerja dengan komprehensif. Menurut Amadhy (2020), adapun empat perspektif tersebut sebagai berikut:

### **1. Perspektif Keuangan (*Financial*)**

Menurut Kaplan dan Norton (2004), perspektif keuangan berfungsi sebagai tolok ukur bagi perspektif lain yang berupaya menjunjung tinggi nilai pemegang saham. Elemen keuangan perusahaan harus selaras dengan strategi jangka panjang dan jangka pendeknya. Dari sudut pandang keuangan, siklus pengembangan bisnis mencakup tiga tahap: pertumbuhan, kelangsungan hidup, dan panen. Di bawah ini adalah rincian dari setiap tahapan dalam siklus pengembangan bisnis.

#### **a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)**

Pada fase saat ini, perusahaan memiliki potensi pertumbuhan signifikan. Akibatnya, perusahaan memerlukan alokasi sumber daya yang besar guna pembangunan dan perluasan fasilitas guna mengembangkan produk dan

layanan baru. tahap ini menekankan pentingnya investasi, pembaruan proses, membina hubungan pelanggan yang kuat, memberikan panduan dan dukungan, meningkatkan kemampuan operasional, dan meningkatkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah tahap pertumbuhan, tahap selanjutnya disebut kelangsungan hidup. Pada tahap ini, perusahaan berfokus pada investasi ulang untuk meningkatkan kapasitas dan menetapkan metode perbaikan berkelanjutan. Perusahaan berada pada tahap bertahan hidup berusaha untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasarnya. Sasaran keuangan pada tahap keberlanjutan diukur menggunakan tolok ukur seperti laba atas modal yang digunakan (ROCE), laba atas investasi (ROI), dan nilai tambah ekonomi (EVA).

c. Tahap Menuai (*Harvest*)

Pada puncak siklus hidup bisnis terdapat tahap menuai, yang menunjukkan pencapaian kedewasaan perusahaan. Pencapaian penting ini menandakan adanya peluang untuk memperoleh manfaat dari investasi, seiring dengan upaya perusahaan untuk mengoptimalkan keuntungan tunai dari usahanya.

## 2. **Perspektif Pelanggan (*Customer*)**

Pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada pemahaman perspektif pelanggan. Kegagalan memahami kebutuhan pelanggan membuka pintu bagi pesaing untuk mengambil produk dan layanan yang lebih sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk memastikan kesuksesan finansial jangka panjang, perusahaan harus memberikan produk dan layanan berharga yang melayani pelanggannya. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, penting untuk mengidentifikasi target pelanggan dan segmen pasar. Segmen pasar ini memainkan peran penting dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Pelanggan adalah aset paling berharga bagi perusahaan mana pun, karena ketidakhadiran mereka akan menghambat operasional perusahaan. Perspektif pelanggan berfungsi sebagai penghubung antara bagaimana pelanggan memandang organisasi dan bagaimana organisasi memandang mereka sebagai

balasannya. Persepsi pelanggan terhadap suatu organisasi diukur melalui berbagai indikator. Kepuasan pelanggan, misalnya, dinilai melalui survei, sedangkan sikap dan perilaku dapat diamati melalui analisis pengaduan. Perusahaan yang memberikan pelayanan yang memuaskan kemungkinan besar akan menarik pelanggan baru. Sebaliknya, pelanggan yang tidak puas mungkin mencari produsen alternatif yang lebih dapat memenuhi kebutuhan mereka. Penting bagi perusahaan untuk tidak hanya mengupayakan pelayanan prima tetapi juga benar-benar memahami kebutuhan pelanggannya.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)**

Untuk menetapkan tolok ukur kinerja, manajemen perusahaan harus memulai dengan mengidentifikasi proses bisnis internal. Sebagaimana dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (2000), perspektif proses bisnis internal berfokus pada penyampaian nilai kepada pelanggan dan pengurangan biaya produktivitas. Dalam perspektif ini, tiga komponen utama dapat diidentifikasi, yaitu sebagai berikut:

#### **a. Proses Inovasi**

Tujuan utamanya adalah memenuhi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk yang selaras dengan kebutuhan mereka. Fokus pada inovasi berkelanjutan didorong oleh keinginan untuk memberikan manfaat yang lebih baik kepada pelanggan, sekaligus menyadari pentingnya efektivitas biaya dalam menghasilkan nilai tambah ini.

#### **b. Proses Operasional Segala**

Seluruh rangkaian operasi perusahaan, mulai penempatan pesanan awal hingga pengiriman akhir produk atau layanan, ditujukan untuk menjamin kepuasan pelanggan. Tujuan utama proses operasional adalah mengirimkan produk secara efisien dan tepat waktu.

#### **c. Proses Pelayanan Purna Jual**

Pemberian layanan purna jual terjadi setelah penjualan produk atau layanan, meliputi layanan perbaikan, pemberian garansi, dan penagihan pembayaran pelanggan. Evaluasi proses purna jual dapat diukur dengan menilai metrik waktu, biaya, serta kualitas.

### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)**

Guna memberikan hasil yang berharga secara efektif kepada klien, bisnis harus memiliki karyawan yang terampil dan fasilitas yang lengkap untuk melaksanakan tugas operasional mereka. Untuk menyelaraskan dengan pendekatan ini, perusahaan harus melakukan investasi pada aset tidak berwujud. Kaplan dan Norton (2004) berpendapat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menguraikan pentingnya aset tidak berwujud dalam strategi keseluruhan organisasi. meningkatkan kinerja perusahaan, penting untuk menjalin hubungan antara kegiatan pelatihan dan budaya kerja dalam kerangka pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup tiga faktor utama yang memerlukan pertimbangan di antaranya sebagai berikut :

a. Sumber Daya Manusia (*Human Capital*)

Pentingnya SDM dalam mencapai tujuan organisasi tidak dapat ditinggalkan. Pentingnya meningkatkan cara pandang karyawan terhadap organisasi supaya menumbuhkan rasa memiliki dalam diri setiap individu, memotivasi karyawan untuk memanfaatkan kemampuannya semaksimal mungkin demi kemajuan perusahaan. Semua inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan harus dirancang dan dilaksanakan secara hati-hati dengan tujuan akhir mencapai tujuan perusahaan.

b. Sumber Daya Informasi (*Information Capital*)

Komponen informasi yang kedua adalah ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya informasi. Sumber daya ini memainkan peran penting dalam keberhasilan dan pertumbuhan organisasi dalam perekonomian berbasis pengetahuan saat ini. Sumber daya informasi mencakup aset berwujud dan tidak berwujud yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, memproses, dan menyebarkan informasi.

c. Sumber Daya Organisasi (*Organization Capital*)

Sumber daya informasi tak berwujud lainnya mencakup aset intelektual dan pengetahuan yang dimiliki individu dalam suatu organisasi. Hal ini mencakup keterampilan, keahlian, dan pengalaman karyawan, serta budaya organisasi, nilai-

nilai, serta norma-norma yang membentuk cara informasi dibagikan dan digunakan.

Melalui refleksi dan komunikasi yang berkelanjutan, *Balanced Scorecard* secara efektif menangkap dan menyampaikan strategi perusahaan dan visi organisasi. Kaplan dan Norton (1996) mengusulkan empat tahap proses penerapan *Balanced Scorecard*, yang meliputi hal-hal berikut:

1. Proses penerjemahan visi dan strategi perusahaan meliputi perubahan tujuan yang diinginkan menjadi rencana strategis yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pemangku kepentingan. Pentingnya mengartikulasikan visi dalam bentuk tujuan dan sasaran strategis untuk mengukur kinerja perusahaan. Strategi, di sisi lain, mencakup serangkaian pendekatan yang saling berhubungan yang dirancang dengan cermat untuk mencapai visi atau tujuan perusahaan.
2. Penyelarasan tujuan dan langkah-langkah strategis sangat penting untuk komunikasi dan koneksi yang efektif. Untuk mencapai visi perusahaan maka diterapkan strategi yang kemudian dijabarkan menjadi langkah-langkah strategis dengan sasaran yang selaras. Hal ini memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman bersama. Strategi keseluruhan, sebagaimana diuraikan dalam *Balanced Scorecard*, mencakup tiga aktivitas utama: komunikasi dan pendidikan, penetapan tujuan, dan menghubungkan penghargaan dengan pengukuran kinerja
3. Proses perencanaan, penetapan tujuan, dan penyelarasan berbagai inisiatif strategis dalam perusahaan sangat penting. Penting menetapkan target jangka pendek dan jangka panjang untuk setiap langkah strategis, serta memproyeksikan keuntungan yang diperlukan. Kejelasan dalam menyatakan inisiatif strategis juga penting karena memungkinkan perusahaan untuk secara efektif memprioritaskan berbagai inisiatif strategisnya program.
4. Meningkatkan umpan balik serta pembelajaran strategis dengan terus menguji hipotesis yang menghubungkan tujuan strategis dan pemicunya. Penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan strategi mereka berdasarkan

kondisi bisnis saat ini. Untuk memfasilitasi hal tersebut, dapat dilakukan pemantauan dan pengawasan jangka pendek terhadap *Balanced Scorecard*.