

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Galib & Hidayat, 2018). Kinerja perusahaan yang baik secara langsung akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan pemegang saham dan meningkatkan peluang perusahaan untuk bersaing di pasar. Maka dapat diartikan, bahwa kinerja perusahaan dapat dijadikan indikator keberhasilan suatu perusahaan. Dengan kinerja yang optimal, perusahaan juga memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya. Di era modern ini, banyak perusahaan yang berinovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga penting bagi mereka untuk terus meningkatkan kinerja agar dapat bertahan (Viriany, 2020).

Informasi mengenai kinerja perusahaan sangat penting bagi berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, kreditur, dan pemegang saham. Pemerintah memiliki kepentingan untuk mengatur regulasi dan kebijakan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Masyarakat berperan sebagai konsumen yang menggunakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga mereka juga memiliki kepentingan terhadap kinerja tersebut. Kreditur menilai kelayakan pemberian pinjaman berdasarkan kinerja perusahaan, sementara pemegang saham mengharapkan kinerja yang baik agar dapat memperoleh laba.

Ketika kinerja perusahaan berada dalam kondisi baik, maka semua pihak berkepentingan dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan informasional. Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas dalam kinerja perusahaan menjadi krusial untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif oleh semua pihak terkait (Jeremy & Viriany, 2021).

2.1.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

A. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Natalia Melantika et al., 2023). Pengukuran kinerja adalah langkah penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi. Melalui proses ini, organisasi dapat mengetahui sejauh mana capaian kinerja mereka. Pengukuran kinerja mencakup penilaian berbagai aspek yang telah dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu, termasuk *input*, *proses*, *output*,

outcome, benefit maupun *impact* (Rosman, 2014). Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan kegiatan dan pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan, demi mewujudkan visi dan misi perusahaan (Pendidikan, 2022).

Terdapat tiga metode pengukuran kinerja yang paling umum digunakan oleh sebagian besar perusahaan (Simbolon, 2015), yaitu sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan metode untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai perspektif yang saling terkait. Metode ini mencakup empat perspektif utama dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan (Muhammad et al., 2022).

2. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

Integrated Performance Measurement System (IPMS) merupakan metode yang mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh yang dilakukan secara *top-down*. Metode ini mempertimbangkan kebutuhan semua pemangku kepentingan dan secara terus-menerus memantau posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya (Hidayatulloh, 2020).

3. *Performance Prism*

Performance Prism adalah metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi dalam bentuk tiga dimensi (prisma) dengan lima sisi, yaitu kepuasan pemangku kepentingan, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi pemangku kepentingan (Novita et al., 2021). Metode pengukuran kinerja dari *Performance Prism* ini mempertimbangkan yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti model pengukuran kinerja organisasi pada umumnya. *Performance Prism* menilai kinerja dari perspektif berbagai pemangku kepentingan seperti *owner, supplier, customer dan employee* (Cahyadi & Aziz, 2022).

Terdapat beberapa jenis indikator kinerja yang umum digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi (Muhammad et al., 2022), yaitu:

1. Indikator masukan (*input*) adalah semua elemen yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan yang dapat menghasilkan keluaran. Indikator ini mencakup dana, sumber daya manusia, informasi, serta kebijakan peraturan perundang-undangan.
2. Indikator proses (*process*) adalah ukuran yang menggambarkan usaha yang dilakukan untuk mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator ini mencerminkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi selama pelaksanaan kegiatan.

3. Indikator keluaran (*output*) adalah hasil langsung yang diharapkan dari suatu kegiatan, baik dalam bentuk fisik maupun non-fisik.
4. Indikator hasil (*outcome*) adalah sesuatu yang menggambarkan fungsi keluaran kegiatan dalam jangka menengah, menunjukkan efek langsung dari kegiatan tersebut.
5. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negatif, pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

B. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah metode yang umum digunakan untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja karyawan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai harapan pengawas, sehingga dapat membangun hubungan yang lebih baik antara keduanya. Proses ini berfokus pada pengukuran sejauh mana aktivitas individu atau kelompok berkontribusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga dikenal sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, atau penilaian hasil. Proses penilaian kinerja mencakup evaluasi performa, penyusunan rencana pengembangan, serta komunikasi hasil kepada karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu karyawan memahami area yang perlu diperbaiki serta kekuatan mereka. Dengan

demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk pengembangan profesional karyawan.

Penilaian kinerja juga merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen atau supervisor untuk mengevaluasi kinerja tenaga kerja. Proses ini melibatkan perbandingan antara kinerja aktual dengan deskripsi pekerjaan dalam periode tertentu, biasanya di akhir tahun. Penilaian ini umumnya dilakukan oleh manajemen atau supervisor yang berada di atas langsung tenaga kerja yang dinilai, atau oleh pihak yang ditunjuk khusus untuk tugas tersebut. Hasil dari penilaian kinerja ini kemudian disampaikan kepada manajemen untuk dianalisis lebih lanjut, baik terkait dengan pengembangan individu tenaga kerja maupun untuk kepentingan pengembangan perusahaan secara keseluruhan (Girikallo & Tahirs, 2022).

2.1.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

A. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menghasilkan data yang, jika dianalisis dengan tepat, akan memberikan informasi akurat bagi pengguna. Tujuan umum pengukuran kinerja adalah mendorong para pegawai agar bisa memenuhi target perusahaan dan mengikuti standar perilaku yang diputuskan sebelumnya.

Pengukuran kinerja perusahaan, memiliki beberapa tujuan penting sebagai berikut (Nugrahayu, 2015):

- a. Untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.

- b. Memastikan pemahaman pelaksana mengenai proses dan ukuran yang digunakan untuk mencapai prestasi.
- c. Menjamin pencapaian skema prestasi yang telah disepakati.
- d. Melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja dengan membandingkan antara rencana kerja dan pelaksanaannya.
- e. Memberikan penghargaan atau hukuman secara objektif berdasarkan prestasi yang diukur sesuai metode yang telah disepakati.
- f. Menjadi alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- g. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah tercapai.
- h. Mendukung proses kegiatan perusahaan secara keseluruhan.
- i. Menjamin bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- j. Menunjukkan area yang perlu ditingkatkan dalam kinerja.
- k. Mengungkapkan masalah yang ada dalam pelaksanaan kinerja.

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam mengevaluasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pengembangan individu dan keefektifan perusahaan.

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan tujuan yang penting bagi karyawan,

atasan, serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan, supervisor, atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya. Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan (Jusup, 2019).

2.1.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

A. Manfaat Pengukuran Kinerja

Beberapa manfaat pengukuran kinerja menurut Yuwono et al. (2008), yaitu:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan
4. Membuat tujuan strategis yang lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

B. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Heksarini, 2022):

1. *Performance Improvement*

Performance Improvement berbicara tentang umpan balik kinerja untuk membantu karyawan, manajer, *supervisor*, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

2. *Compensation Adjustment*

Penilaian kinerja membantu menentukan siapa yang akan menerima upah, bonus, atau bentuk lain dari kenaikan gaji menurut sistem tertentu.

3. *Placement Decision*

Promosi atau demosi dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat proaktif, misalnya dalam bentuk kompensasi bagi karyawan yang telah berkinerja baik dalam peran sebelumnya.

4. *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan ulang, sehingga setiap karyawan harus selalu memiliki kesempatan untuk berkembang guna memenuhi kebutuhan posisinya saat ini.

5. *Career Planing and Development*

Umpan balik kinerja dapat sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, terutama untuk karir khusus seorang karyawan sebagai langkah pengembangan diri karyawan.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Kinerja yang baik dan buruk berdampak pada kekuatan dan kelemahan proses rekrutmen SDM.

7. *Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, atau aspek lain dari sistem manajemen SDM. Hal ini menyebabkan ketidakakuratan dalam perekrutan, pelatihan dan keputusan konsultasi.

8. *Job Design Error*

Kinerja yang buruk dapat menjadi tanda pengaturan kerja yang salah atau tidak tepat. Kegagalan ini dapat didiagnosis dengan penilaian kinerja.

9. *Feedback to Human Resources*

Baik buruknya kinerja suatu perusahaan menunjukkan seberapa baik fungsi departemen sumber daya manusia dijalankan.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

2.1.2.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

Dalam penyusunan Rencana Bisnis Tahunan, perusahaan memerlukan metode untuk mengukur produktivitas setiap Sumber Daya Manusia (SDM) serta kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, penting untuk menilai sejauh mana realisasi target tersebut dapat dicapai. Namun, sering kali penilaian tidak dapat dilakukan secara objektif, atau alat ukur yang

tepat dan memadai sulit untuk ditentukan. Dalam konteks ini, *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menjadi jawaban untuk keperluan tersebut sebagai solusi yang efektif.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja suatu organisasi dengan cara yang seimbang. Istilah "*scorecard*" mengacu pada alat ukur atau "kartu skor" yang membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja yang ingin dicapai, sedangkan "*balance*" berarti adanya keseimbangan antara berbagai aspek yang dinilai. Pengertian *Balanced Scorecard* jika dilihat dari asal katanya adalah kartu yang digunakan untuk mencatat dan mengevaluasi skor kinerja individu. Kartu ini juga berfungsi sebagai alat perencanaan untuk menetapkan skor yang ingin dicapai oleh personel di masa depan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, kinerja yang diharapkan dapat dibandingkan dengan hasil aktual yang telah dicapai oleh individu tersebut.

Balanced Scorecard yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton adalah suatu metode pengukuran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yang saling berhubungan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: (1) kinerja keuangan, (2) pengetahuan mengenai pelanggan, (3) proses bisnis internal, serta (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menggandakan kinerja keuangan, sehingga berfungsi sebagai alat manajemen kontemporer. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada pengukuran, tetapi juga pada pengelolaan strategi

secara keseluruhan, membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan (Muhammad et al., 2022).

Tujuan metode *Balanced Scorecard* adalah untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan dua jenis penilaian: keuangan dan non-keuangan. Penilaian keuangan dapat diukur dengan angka, sedangkan penilaian non-keuangan lebih berkaitan dengan kepuasan dan pengalaman. Dalam perencanaan, kedua penilaian ini berfungsi sebagai indikator penilaian untuk mengevaluasi pencapaian target yang telah ditetapkan (Jaswita et al., 2023).

2.1.2.1 Konsep Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990, berawal dari penelitian mengenai pengukuran kinerja di sektor bisnis. Istilah ini terdiri dari dua komponen: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor berfungsi untuk membandingkan target kinerja yang ingin dicapai oleh organisasi atau individu dengan hasil kinerja yang sebenarnya, sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja tersebut. Sementara itu, istilah "berimbang" menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dilakukan secara seimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan non-keuangan, serta mempertimbangkan jangka pendek dan jangka panjang, serta perspektif internal dan eksternal. Konsep berimbang ini diimplementasikan dalam empat perspektif utama dari *Balanced Scorecard* (Jaswita et al., 2023), yaitu:

1. Keuangan: Fokus pada aspek keuangan yang bersifat internal dan jangka pendek.
2. Pelanggan: Menggambarkan aspek non-keuangan yang bersifat eksternal dan jangka panjang.
3. Proses Bisnis Internal: Menekankan pada proses internal yang non-keuangan dan juga jangka panjang.
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan: Berfokus pada pengembangan internal yang non-keuangan dan jangka panjang.

Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka menyeluruh untuk merumuskan visi menjadi sasaran strategis. Sasaran strategis ini dapat dirumuskan dalam metode *Balanced Scorecard*, yang mengintegrasikan empat perspektif yang saling terkait dan tidak terpisahkan. Keempat perspektif ini berfungsi sebagai indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat (Muhammad et al., 2022).

Maka dari itu, dapat diketahui bahwa konsep *Balanced Scorecard* mendorong organisasi untuk mengevaluasi kinerjanya dari empat sudut pandang, serta membangun pengukuran, mengumpulkan data, dan menganalisis informasi sesuai dengan perspektif-perspektif tersebut. Berikut adalah penjelasan mengenai keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah salah satu elemen penting dalam bidang keuangan yang perlu dianalisis untuk mengevaluasi hasil dari aktivitas ekonomi yang telah dilakukan. Dalam perspektif ini, terdapat perencanaan, implementasi, dan evaluasi dari strategi yang telah ditetapkan. Perspektif keuangan berfungsi sebagai ukuran utama dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard*, karena pencapaian target yang ditetapkan pada tahun sebelumnya dapat diukur dengan mudah dan dipahami oleh seluruh sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan. Pengukuran perspektif keuangan bertujuan agar perusahaan dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Ukuran kinerja keuangan berfungsi sebagai alat penilaian terhadap pencapaian target suatu organisasi dalam upaya merealisasikan visi dan misinya. Dalam konteks ini, perspektif keuangan digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan telah mencapai target yang ditetapkan (Muhammad et al., 2022).

Dalam perspektif keuangan, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Indikator keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam perspektif keuangan perusahaan karena dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kesehatan finansial dan kinerja operasional suatu organisasi. Dalam konteks *Balanced Scorecard*, indikator ini mencakup seperti pertumbuhan pendapatan, likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas, yang

semuanya berkontribusi pada penilaian kinerja jangka panjang perusahaan. Dengan menggunakan indikator-indikator ini, manajemen dapat menganalisis bagaimana keputusan strategis mempengaruhi hasil keuangan dan seberapa baik perusahaan dalam mencapai tujuan finansialnya. Selain itu, indikator keuangan membantu dalam pengelolaan sumber daya dengan lebih efektif, memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan modal dan memaksimalkan laba. Berdasarkan penjelasan diatas, berikut adalah beberapa indikator rasio yang dapat mengukur perspektif keuangan:

1) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas/rasio lancar adalah rasio yang mewakili kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Adapun rasio likuiditas juga memiliki kemampuan untuk menunjukkan dan mengukur perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo, baik kewajibannya kepada pihak luar perusahaan maupun di dalam perusahaan. Selain itu rasio likuiditas ini juga digunakan untuk mengukur seberapa likuiditas suatu perusahaan dengan membandingkan seluruh komponen yang ada pada aset lancar dengan komponen di utang lancar (utang jangka pendek) (Atul et al., 2022). Ada beberapa jenis rasio likuiditas yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan tersebut (Fitriana, 2024), yaitu:

a. *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Rasio lancar, juga dikenal sebagai *current ratio*, adalah rasio yang dihitung dengan membagi aset lancar dengan utang lancar. Ini menggambarkan seberapa baik perusahaan dapat melunasi kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo saat ditagih. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

b. *Quick Ratio* (Rasio Cepat)

Rasio cepat adalah metrik yang mengukur kemampuan suatu perusahaan untuk melunasi kewajiban atau utang lancarnya menggunakan aset lancarnya tanpa memperhitungkan nilai persediaan. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Utang Lancar}}$$

c. *Cash Ratio* (Rasio Kas)

Seberapa besar uang tunai yang tersedia untuk membayar utang disebut sebagai rasio kas. Hal ini mencakup dana kas atau setara kas, seperti rekening giro atau tabungan bank yang dapat ditarik kapan saja. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas}}{\text{Utang Lancar}}$$

d. *Cash Turnover* (Rasio Perputaran Kas)

Rasio perputaran kas digunakan untuk menilai seberapa efisien modal kerja suatu perusahaan dalam membayar tagihan dan menutupi penjualan. Ini mengindikasikan sejauh mana perusahaan memiliki dana untuk melunasi dan menutupi biaya hutang yang terkait dengan penjualan.

Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Cash Turnover} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Modal Kerja Bersih}}$$

Keterangan: Modal Kerja Bersih = Aset Lancar – Utang Lancar

e. *Inventory to Net Working Capital*

Inventory to Net Working Capital adalah rasio yang digunakan untuk membandingkan jumlah persediaan dengan modal kerja bersih perusahaan. Rasio ini dihitung dengan mengurangi utang lancar dari aset lancar. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Inventory to Net Working Capital} = \frac{\text{Persediaan}}{\text{Aset Lancar} - \text{Utang Lancar}}$$

2) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana aset perusahaan dibiayai oleh utang. Rasio ini penting untuk mengukur beban utang yang harus ditanggung oleh perusahaan

dalam memenuhi asetnya. Selain itu, rasio ini juga mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjangnya, sehingga memberikan wawasan tentang seberapa besar aset yang didanai dengan utang. Berikut adalah yang termasuk rasio solvabilitas (Widyaning et al., 2024):

a. *Debt to Asset Ratio* (Rasio Hutang terhadap Total Aset)

Debt to Asset Ratio (DAR) yaitu perbandingan antara jumlah kewajiban belum dibayar dan total aset perusahaan saat ini. Aset yang dihitung di sini termasuk aset tetap seperti mesin/bangunan dan aset lancar seperti kas/uang tunai/tabungan bank non-deposito (Fitriana, 2024). Rasio ini berguna untuk menilai sejauh mana perusahaan dapat menjamin utangnya dengan aset yang dimiliki. Jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan memiliki hubungan positif dengan rasio pinjaman (Sultan et al., 2016). Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$DAR = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}}$$

b. *Debt to Equity Ratio* (Rasio Hutang terhadap Ekuitas/Modal)

Debt to Equity Ratio (DER) merupakan perbandingan antara jumlah utang perusahaan dengan modal sendiri/ekuitas dalam pembiayaan, yang mencerminkan

seberapa kuat modal sendiri perusahaan tersebut dalam memenuhi semua kewajibannya (Widyaning et al., 2024).

Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$DER = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}}$$

- c. *Long Term Debt to Equity Ratio* (Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Modal)

Long Term Debt to Equity Ratio (LTDTER) merupakan rasio yang diukur dari perbandingan antara utang jangka panjang dengan ekuitas. Tujuannya adalah untuk mengukur berapa bagian dari ekuitas (modal sendiri) yang dijadikan jaminan utang jangka panjang. Semakin besar rasio ini menunjukkan semakin besar beban bunga dan utang jangka panjang yang harus dibayar sehingga akan menurunkan laba perusahaan (Hendri, 2019). Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$LTDTER = \frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$$

- d. *Times Interest Earned Ratio* (Rasio Cakupan Bunga)

Times Interest Earned Ratio (TIER) merupakan gambaran kemampuan perusahaan dalam kesanggupannya untuk menyelesaikan beban bunga yang dimiliki dengan menggunakan perbandingan laba sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga. Apabila kemampuan perusahaan dalam membayar beban bunga tinggi menunjukkan bahwa

kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan baik atau dengan kata lain perusahaan memiliki laba yang tinggi. Dengan demikian TIER dapat memberikan gambaran kepada investor tentang seberapa efektif dalam mengetahui seberapa jauh perusahaan dalam melunasi beban bunga (Tri Sudryanto & Nurul Huda, 2023). Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$TIER = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Beban Bunga}}$$

Berdasarkan keempat rasio solvabilitas diatas, dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator dalam perspektif keuangan adalah *Debt to Asset Ratio* (Rasio Hutang terhadap Total Aset), karena rasio tersebut akan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang seberapa besar proporsi aset perusahaan yang didanai oleh utang. Rasio ini sangat relevan dalam mengukur stabilitas keuangan perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Dengan menggunakan *Debt to Asset Ratio* sebagai indikator, peneliti dapat mengevaluasi risiko keuangan yang dihadapi perusahaan secara lebih jelas, serta membandingkan kinerja keuangan dua perusahaan dalam penelitian yaitu PT XL Axiata Tbk dengan PT Smartfren Telecom Tbk dalam mempertimbangkan aspek pendanaan dan pengelolaan aset mereka.

3) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas merupakan rasio untuk mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan semua sumber daya yang ada. Semua rasio aktivitas akan melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis aset. Rasio-rasio aktivitas menganggap bahwa sebaiknya terdapat keseimbangan yang layak antara penjualan dan beragam unsur aset misalnya persediaan, aset tetap, dan aset lainnya (Fitriana, 2024). Ada beberapa jenis rasio aktivitas yang digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset yang dimilikinya antara lain (Fitriana, 2024):

a. *Total Assets Turnover* (Perputaran Aset)

Total assets turnover (TATO) merupakan rasio untuk mengukur perputaran semua aset perusahaan dan mengukur jumlah penjualan yang didapat dari setiap rupiah aset. Maka, jika semakin besar rasio ini semakin baik yang artinya aset dapat lebih cepat berputar dalam meraih laba sehingga dapat menunjukkan semakin efisien penggunaan keseluruhan aset untuk menghasilkan penjualan. Jumlah aset yang sama dapat memperbesar volume penjualan apabila *assets turnover*-nya ditingkatkan atau diperbesar. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$

b. *Working Capital Turnover* (Perputaran Modal Kerja)

Working Capital Turnover (WCT) merupakan rasio yang mengukur atau menilai keefektifan modal kerja perusahaan selama periode tertentu. Artinya seberapa banyak modal kerja berputar selama suatu periode atau dalam suatu periode. Pengukurannya dengan membandingkan antara penjualan dengan modal kerja atau dengan modal kerja rata-rata. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Working Capital Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Modal Kerja}}$$

c. *Fixed Assets Turnover* (Rasio Perputaran Aset Tetap)

Fixed Assets Turnover merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanamkan dalam aset tetap, berputar dalam satu periode, atau mengukur perusahaan mengenai penggunaan kapasitas aset tetap sudah sepenuhnya atau belum. Pengukurannya dengan membandingkan antara penjualan bersih dengan aset tetap dalam suatu periode. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Fixed Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset Tetap}}$$

d. *Inventory Turnover* (Rasio Perputaran Persediaan)

Inventory Turnover yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan

ini berputar dalam suatu periode. Rasio ini dikenal dengan nama rasio perputaran persediaan. Perputaran persediaan merupakan rasio yang menunjukkan berapa kali jumlah barang persediaan diganti dalam satu tahun. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$Inventory\ Turnover = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

e. *Account Receivable Turnover* (Perputaran Piutang)

Account Receivable Turnover memberikan informasi mengenai kualitas piutang perusahaan (piutang dagang) dan kesuksesan perusahaan dalam mengumpulkan piutang dagang. Piutang yang dimiliki perusahaan mempunyai hubungan erat dengan volume penjualan kredit. Posisi piutang dan taksiran waktu pengumpulannya dapat dinilai dengan cara perhitungan tingkat perputaran piutang tersebut dengan membagi total penjualan kredit (neto) dengan piutang rata-rata. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$Account\ Receivable\ Turnover = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang Rata - Rata}}$$

Berdasarkan kelima rasio aktivitas diatas, dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator dalam perspektif keuangan adalah *Total Asset Turnover* (Perputaran Aset), karena rasio ini memberikan gambaran yang menyeluruh tentang seberapa efisien perusahaan menggunakan keseluruhan asetnya untuk menghasilkan

penjualan. Semakin tinggi rasio ini, semakin efektif penggunaan aset perusahaan, yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengoptimalkan asetnya untuk meningkatkan pendapatan. Efisiensi dalam perputaran aset penting karena dapat mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya untuk meraih keuntungan maksimal, sehingga menjadi indikator yang kuat untuk mengevaluasi kinerja keuangan secara keseluruhan.

4) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio penilaian atau perbandingan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba dari pendapatan yang terkait dengan penjualan, aset, dan ekuitas atas dasar pengukuran tertentu. Pengukuran dapat dilakukan untuk beberapa perusahaan dalam rentang waktu tertentu, baik penurunan maupun kenaikan dan juga penyebab perubahan tersebut.

Hasil pengukuran dapat dijadikan alat evaluasi kinerja manajemen untuk melihat apa yang telah dikerjakan efektif atau belum. Jika target yang direncanakan berhasil, maka kesimpulannya mereka berhasil bekerja dengan baik, sedangkan jika gagal maka target yang direncanakan tidak dapat dicapai. Kegagalan tersebut harus segera dievaluasi untuk tahu akan penyebabnya sehingga menjadi pembelajaran pada periode berikutnya. Kegagalan dan keberhasilan dijadikan acuan kinerja

manajemen dalam perencanaan laba dimasa yang akan datang. Oleh karenanya, rasio ini sering disebut sebagai alat ukur kinerja manajemen di perusahaan (Fitriana, 2024). Jenis-jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap penjualan bersih. Laba bersih sendiri dihitung sebagai hasil pengurang antara laba sebelum pajak penghasilan dengan beban pajak penghasilan. Yang dimaksud dengan laba sebelum pajak penghasilan di sini adalah laba operasional ditambah pendapatan dan keuntungan lain-lain, lalu dikurangi dengan beban dan kerugian lain-lain. Semakin tinggi margin laba bersih berarti semakin tinggi pula laba bersih yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini dapat disebabkan karena tingginya laba sebelum pajak penghasilan. Sebaliknya, semakin rendah margin laba bersih berarti semakin rendah pula laba bersih yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini dapat disebabkan karena rendahnya laba sebelum pajak penghasilan (Faisal et al., 2018). Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$Net Profit Margin = \frac{Laba Bersih}{Penjualan Bersih}$$

b. *Return on Asset* (ROA)

Return on Asset merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi aset dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap total aset. Semakin tinggi hasil pengembalian atas aset berarti semakin tinggi pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset. Sebaliknya, semakin rendah hasil pengembalian atas aset berarti semakin rendah pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset (Afifah & Megawati, 2021). Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$Return on Asset (ROA) = \frac{Laba Bersih}{Total Aset}$$

c. *Return On Equity* (ROE)

Return on Equity merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi ekuitas dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan

dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total ekuitas. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}}$$

d. *Earning Per Share of Common Stock*

Rasio ini disebut juga sebagai rasio nilai buku yang digunakan untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam mencapai keuntungan bagi pemegang saham. Rasio ini menunjukkan tingkat keuntungan bersih untuk setiap lembar saham. Rasio ini bisa dihitung sebagai berikut:

$$\text{Earning Per Share} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Saham Beredar}}$$

Berdasarkan keempat rasio profitabilitas diatas, dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator dalam perspektif keuangan adalah *Net Profit Margin* dan *Return on Asset* (ROA). *Net Profit Margin* dipilih karena rasio ini menunjukkan seberapa besar persentase laba bersih yang diperoleh perusahaan dari total penjualan bersih. Dengan menganalisis margin laba bersih, peneliti dapat memahami sejauh mana perusahaan mampu mengelola biaya dan efisiensi operasional untuk meningkatkan profitabilitas. Rasio yang tinggi menunjukkan pengelolaan yang efektif, sedangkan rasio yang rendah bisa mengindikasikan adanya kendala dalam pengendalian biaya atau faktor lain yang mempengaruhi pendapatan bersih. *Return on Asset* (ROA) juga menjadi indikator

utama dalam perspektif keuangan karena menunjukkan efektivitas penggunaan aset perusahaan dalam menghasilkan laba bersih. Rasio ini penting untuk menilai seberapa efisien perusahaan dalam memanfaatkan total aset yang dimilikinya untuk menciptakan nilai ekonomi. Tingginya hasil pengembalian atas aset menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengoptimalkan penggunaan asetnya untuk mendukung profitabilitas, sedangkan nilai yang rendah mengindikasikan bahwa perusahaan mungkin memiliki tantangan dalam pengelolaan aset yang dimiliki.

Dengan menggunakan *Net Profit Margin* dan ROA sebagai indikator dalam perspektif keuangan, penelitian ini dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan keuangan perusahaan serta kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada untuk menghasilkan laba. Pemilihan dua indikator ini diharapkan dapat membantu mengevaluasi dan membandingkan kinerja keuangan perusahaan secara lebih akurat.

5) Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan yaitu rasio yang mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan posisinya di dalam industri dan dalam perkembangan ekonomi secara umum. Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik, artinya kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan dinyatakan baik. Jenis-

Jenis dan pengukuran rasio pertumbuhan menurut Kasmir dapat dirumuskan sebagai berikut (Susliyanti & Al'Aisah, 2019):

a. Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)

Pertumbuhan penjualan menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan penjualannya dibandingkan dengan total penjualan secara keseluruhan. Naik turunnya pertumbuhan pada perusahaan dapat memengaruhi kemampuan untuk mempertahankan laba dalam mendanai perusahaan di masa yang akan datang. Rumus dari sales growth adalah:

$$Pertumbuhan\ Penjualan = \frac{Penjualan_t - Penjualan_{t-1}}{Penjualan_{t-1}} \times 100$$

b. Pertumbuhan Laba Bersih (*Earning After Tax*)

Pertumbuhan laba bersih menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk memperoleh keuntungan bersih dibandingkan dengan total keuntungan secara keseluruhan. Rumus dari Pertumbuhan laba bersih adalah:

$$Pertumbuhan\ Laba = \frac{Laba\ Bersih_t - Laba\ Bersih_{t-1}}{Laba\ Bersih_{t-1}} \times 100$$

Berdasarkan keempat rasio pertumbuhan di atas, dalam penelitian ini, indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah rasio pertumbuhan penjualan. Rasio ini dipilih karena memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa efektif

perusahaan dalam memperluas pangsa pasarnya dan mengoptimalkan pendapatan dari waktu ke waktu. Dengan demikian, indikator ini dapat menjadi tolak ukur penting dalam mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dan mengidentifikasi potensi pertumbuhan di masa depan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* berfokus pada bagaimana perusahaan melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan, yang merupakan pengguna akhir dari produk atau jasa yang ditawarkan. Perspektif ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen pasar yang ditargetkan mencerminkan potensi pendapatan dari pelanggan tersebut (Pitri et al., 2022). Dengan menganalisis perspektif pelanggan, perusahaan dapat mengukur seberapa baik mereka memperlakukan pelanggan dan memberikan layanan yang memuaskan. Hal ini penting karena kepuasan pelanggan berkontribusi langsung terhadap pencapaian target finansial yang telah ditetapkan (Berliana, 2021). Perspektif ini merupakan *leading indicator*, artinya jika tingkat kepuasan pelanggan rendah, mereka cenderung mencari alternatif lain, yang dapat mengakibatkan penurunan jumlah pelanggan dan pendapatan. Kinerja buruk dalam perspektif ini dapat berdampak negatif pada kinerja keuangan, meskipun dampaknya mungkin tidak selalu signifikan (Fuada,

2020). Dalam mengukur perspektif pelanggan, digunakan tolak ukur yang dapat dijadikan sebagai indikator (Sudaryo, 2014), yaitu:

1) Pangsa Pasar (*Market Share*).

Pangsa pasar menunjukkan jumlah pelanggan yang ada pada perusahaan tersebut atas seluruh pasar yang ada (Berliana, 2021).

Pangsa pasar dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Perusahaan}}{\text{Jumlah Pelanggan Pasar}} \times 100\%$$

Sumber: Berliana (2021)

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan merupakan suatu tingkat yang menunjukan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama (Pitri et al., 2022). Retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan (Helencia & Agustian, 2023). Untuk menghitung retensi pelanggan dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Fuada (2020)

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini menunjukan tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar (Pitri et al., 2022). Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai

sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan (Helencia & Agustian, 2023). Untuk menghitung akuisisi pelanggan dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Rumangu et al. (2023)

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan merupakan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan akan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu dalam proposisi nilai (Pitri et al., 2022). Untuk menghitung kepuasan pelanggan dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Utari et al. (2014)

5) Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut (Pitri et al., 2022).

Berdasarkan kelima tolak ukur yang dapat dijadikan indikator dalam perspektif pelanggan diatas, dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan karena kedua

indikator ini memberikan gambaran yang jelas tentang stabilitas dan pertumbuhan basis pelanggan perusahaan. Retensi pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, yang berdampak pada loyalitas dan pendapatan yang berkelanjutan. Di sisi lain, akuisisi pelanggan menunjukkan efektivitas perusahaan dalam menarik pelanggan baru, yang penting untuk ekspansi pasar dan peningkatan pangsa pasar. Dengan menggunakan analisis retensi dan akuisisi, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan peluang dalam strategi pelayanannya untuk mengoptimalkan kinerja jangka panjang.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi proses-proses bisnis internal apa saja yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. Sehingga diperlukan analisa lebih dalam untuk mengetahui apakah bisnis berjalan dengan lancar serta produk atau jasa yang dihasilkan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Biasanya orang yang bisa mendesain perspektif proses bisnis internal adalah mereka yang berasal dari internal perusahaan karena mereka paling mengetahui visi dan misi perusahaan sehingga tidak bisa mungkin untuk mendatangkan konsultan dari luar. Yang pertama dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi terkait apa saja proses bisnis internal yang dijalankan oleh perusahaan. Selain itu, pada perspektif proses bisnis internal juga harus ada inovasi baru yang dibuat oleh pihak internal,

kemudian dilakukan identifikasi resiko, setelah itu akan dilakukan pemasaran (Rahman et al., 2023).

Indikator yang dapat mengukur penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan rumus ARPU (*Average Revenue Per User*) yang bertujuan untuk mengetahui jumlah rata-rata pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan (Purwasantika et al., 2024). Menurut Rahman et al. (2023), ARPU (*Average Revenue per User*) merupakan sebuah metrik untuk mengukur rata-rata pendapatan yang dihasilkan dari semua pelanggan aktif di beberapa waktu periode. Dengan digunakannya ARPU, perusahaan dapat mengetahui bagaimana perusahaan menjangkau pelanggannya. Alasan digunakannya ARPU adalah untuk membantu perusahaan atau penyedia layanan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan, karena dengan wawasan yang didapatkan bisa digunakan untuk memaksimalkan proses bisnis internal perusahaan sehingga bisa mencapai tujuan bisnisnya. ARPU dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menekankan pentingnya perhatian berkelanjutan terhadap karyawan dalam suatu organisasi atau bisnis. Hal ini mencakup pemantauan kesejahteraan mereka dan peningkatan pengetahuan secara terus-menerus. Dengan meningkatkan pengetahuan karyawan, peluang keterlibatan mereka dalam mencapai

tujuan dari ketiga perspektif lainnya dapat meningkat, sejalan dengan visi dan sasaran perusahaan.

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya berusaha mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Erna Soeseny et al. (2021), dalam kaitannya dengan kemampuan para karyawan, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengukur kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan diukur oleh perhitungan perputaran karyawan (Magdalena Rombang et al., 2024). Retensi karyawan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar jumlah karyawan yang keluar dibandingkan dengan total karyawan yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut dikarenakan tingkat kesetiaan karyawan dianggap sebagai hasil dari pembelajaran dan pertumbuhan organisasi serta sebuah faktor yang berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang organisasi. Kesetiaan karyawan memiliki keterkaitan dengan peningkatan produktivitas yang mana lebih cenderung produktif karena memiliki keinginan yang tinggi dalam membantu mencapai

tujuan organisasi (Rahman et al., 2023). Retensi karyawan dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}}$$

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah bagaimana kemampuan karyawan dalam menghasilkan keuntungan (*net income*) untuk perusahaan. Beberapa faktor seperti peningkatan keahlian, moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan saling berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Tujuan pengukuran produktivitas ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara optimal sehingga berdampak positif pada kinerja perusahaan dan meningkatkan profitabilitas. Analisis produktivitas karyawan dilakukan dalam rentang waktu tertentu untuk memahami pengaruhnya terhadap perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, semakin tinggi output yang dihasilkan oleh karyawan (Rahman et al., 2023). Perhitungan produktivitas karyawan bisa dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}}$$

3. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan pelanggan bertujuan untuk mengetahui kinerja yang diberikan oleh karyawan apakah telah dianggap baik oleh pelanggan atau tidak. Hal ini dapat mengacu pada kemampuan

organisasi untuk terus belajar dalam mengembangkan inovasi dan beradaptasi guna meningkatkan kinerja jangka panjang. Tingkat kepuasan pelanggan juga menyediakan umpan balik penting bagi organisasi. Dari umpan balik ini, organisasi dapat memahami kebutuhan, harapan, dan keluhan pelanggan yang dapat menjadi sumber informasi untuk memperbaiki produk, layanan, serta proses bisnis (Rahman et al., 2023).

Berdasarkan ketiga indikator dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diatas, dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah produktivitas karyawan karena indikator ini mampu memberikan gambaran yang konkret tentang kontribusi karyawan terhadap pencapaian keuntungan. Produktivitas karyawan mencerminkan seberapa efisien dan efektif karyawan dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk menghasilkan output yang menguntungkan bagi perusahaan. Fokus pada produktivitas karyawan juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi dampak dari peningkatan keahlian, pelatihan, dan strategi pengembangan karyawan terhadap hasil operasional. Dengan demikian, analisis produktivitas karyawan dapat membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan strategi yang dapat meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

2.1.2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* terdiri dari dua aspek sebagai berikut ini (Nurima, 2021):

1) Meningkatkan Kualitas Perencanaan Secara Signifikan

Balanced Scorecard mampu meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan strategis menjadi tiga tahap yang terpisah dan terpadu. Tiga tahapan yaitu sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi dan sistem penyusunan strategi. Selain itu, *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan dibandingkan akuntansi tradisional. Keunggulan itu karena pendekatan yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* mampu menghasilkan rencana strategi dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memberikan tambahan cakupan perspektif yang digunakan dalam perencanaan strategi. Adanya tambahan tersebut memberikan manfaat yaitu kinerja keuangan yang dihasilkan dapat berlipat ganda dalam jangka waktu panjang dan membuat perusahaan mampu memasuki dunia bisnis yang lebih kompleks.

b. Koheren

Dalam menjalankan manajemen strategi, *Balanced Scorecard* mengharuskan personel membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dari perencanaan

strategi. Dengan adanya kekoherenan ini akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

c. Berimbang

Balanced Scorecard mampu memberikan keseimbangan dalam sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi. Hal ini sangat penting dalam pencapaian kinerja keuangan yang berkesinambungan.

d. Terukur

Perspektif nonkeuangan merupakan perspektif yang sulit diukur. Namun dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ketiga perspektif nonkeuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya sehingga memudahkan dalam pengelolaannya.

2) Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Kinerja Personel

Tujuan pengelolaan kinerja personel adalah untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tahapan pengelolaan kinerja personel adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan.
- b. Penerapan peran dan kompetensi inti personel.
- c. Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja.
- d. Penilaian dan penilaian kinerja personel.
- e. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil penilaian kinerja personel.

2.1.3 Kajian Empiris

Dalam penelitian ini, selain berdasarkan pada kajian pustaka yang berisi teori-teori dari berbagai sumber referensi, penulis juga menggunakan kajian empiris yang berisi hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan sebagai pendukung penulisan penelitian ini, diantaranya yaitu :

1. Effendi (2022) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”. Objek yang digunakan untuk penelitian ini adalah perusahaan PT. Jamu Dan Farmasi Sido Muncul Tbk (Studi Kasus Pt. Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk Tahun 2020). Hasil penelitian diperoleh PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul dalam keadaan yang sangat baik. Perspektif keuangan dalam keadaan baik. Perspektif Pelanggan sangat baik. Variabel citra image memperoleh 12,01% sangat puas, 45,65% puas. Variabel hubungan dengan Pelanggan memperoleh 5,84% sangat puas, 46,73% Perspektif Bisnis Internal menunjukkan perusahaan gencar melakukan inovasi terus-menerus. Dan perspektif Pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang baik.
2. Zulkifli et al., (2019) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Putri Ayu Dan Puskesmas Pakuan Baru Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Penelitian ini menggunakan data primer berupa jawaban kuesioner yang diberikan responden dan data sekunder berupa data keuangan puskesmas. Hasil penelitian ini menunjukkan pengukuran kinerja Puskesmas Putri Ayu dan

Puskesmas Pakuan Baru dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ternyata dari hasil pengujian, perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal tidak terdapat perbedaan yang signifikan, sedangkan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses kepuasan pelanggan terdapat perbedaan.

3. Bagjarasa et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Cv. Alfaris Solution)”. Hasil Penelitian yang telah dilakukan, untuk perspektif keuangan berdasarkan data yang telah diolah menunjukan keuangan yang fluktuatif setiap tahunnya, perspektif pelanggan menunjukan 70% responden menyatakan baik namun masih ada yang perlu ditingkatkan lagi yaitu kualitas pelayanan, perspektif proses bisnis internal menunjukan 88% responden menyatakan sangat baik namun masih ada yang harus ditingkatkan yaitu *research and development*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukan 65% responden menyatakan cukup baik namun masih ada yang harus ditingkatkan yaitu kesejahteraan karyawan.
4. Sahrul, Muhammad et al., (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Performance Analysis using Balance Scorecard in Pt Telkomsel*”. Hasil penelitian menunjukkan adanya penurunan pada beberapa pos-pos keuangan karena adanya perubahan regulasi pemerintah dan persaingan harga sesama provider jasa telekomunikasi. Pada perspektif pelanggan

price product menjadi keluhan beberapa pelanggan. Pada perspektif proses internal bisnis menunjukkan nilai fluktuatif dari ARPU dan *Cost* operasional akibat perubahan tersebut. Pelatihan yang berkelanjutan menjadi keluhan beberapa karyawan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi secara umum kinerja PT Telkomsel dengan *Balance Scorecard* sebagai alat ukur kinerja sudah sangat baik.

5. Wahdaniah & Aiyul Ikham (2019) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dengan menerapkan pendekatan pengukuran *Balanced Scorecard* dalam kondisi baik.
6. Mugni Rizki et al. (2024) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Perusahaan Konstruksi PT. Bumi Karsa”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. BUMI KARSA memiliki kinerja yang secara keseluruhan berada dalam kategori baik menurut perspektif *Balanced Scorecard*. Pada perspektif keuangan, indikator ROE, ROA, dan NPM dari Juli hingga September 2023 menunjukkan adanya tantangan serius dalam kinerja keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan mengindikasikan tingkat kepuasan berada dalam kategori puas. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat memuaskan dalam penerapan prinsip dasar *Balanced Scorecard*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,

pelatihan memiliki kontribusi sebesar 6,5%, dan tingkat perputaran karyawan 7,5%, sementara indeks kepuasan pegawai berada pada kategori sangat puas.

7. Purwasantika et al. (2024) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan *E-Commerce* Di Indonesia Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara ketiga perusahaan. PT Bukalapak.com adalah perusahaan yang berkinerja terbaik dengan stabilitas keuangan tinggi dan retensi pelanggan yang baik. PT Global Digital Niaga telah menunjukkan hasil yang cukup baik dalam hal akuisisi pelanggan. Sementara itu, PT GoTo Gojek Tokopedia menghadapi beberapa kendala dari sisi kinerja keuangan dan akuisisi pelanggan.
8. Mediaty et al. (2024) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja PT. Semen Tonasa Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* : Upaya Meningkatkan Daya Saing di Industri Semen”. Penelitian ini menghasilkan bahwa kinerja PT Semen Tonasa, dievaluasi melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, berada pada tingkat yang cukup. Secara keseluruhan, kinerja PT Semen Tonasa berdasarkan pengukuran empat perspektif 55,56% dan hal ini menunjukkan belum terjadi perbaikan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya.
9. Soukotta (2023) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* PT. Matahari Departemen Store Tbk Tahun 2018-2022”. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa kinerja perusahaan dari berbagai perspektif *Balanced Scorecard* dipengaruhi oleh pandemi COVID-19. Perspektif keuangan dan pelanggan berada dalam kategori cukup baik sebelum dan setelah pandemi, namun menurun ke kategori tidak baik selama pandemi. Perspektif proses bisnis internal juga menunjukkan kinerja yang cukup baik sebelum dan setelah pandemi, tetapi melemah selama pandemi. Di sisi lain, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kategori tidak baik sebelum dan saat pandemi, namun membaik menjadi cukup baik setelah pandemi.

10. Hartati et al. (2022) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Hotel Segara Lombok Lodge”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan Hotel Segara Lombok Lodge mendapatkan nilai 9, pada perspektif pelanggan mendapat nilai 7, pada perspektif proses bisnis internal mendapat nilai 8 dan pada perspektif bisnis internal mendapat nilai 5 sehingga total bobot nilai dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* adalah 29. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Hotel Segara Lombok Lodge pada masa pandemi dinilai cukup baik.
11. Maita & Fahrani (2020) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Objek Penelitian ini adalah perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru. Dari hasil perhitungan dengan rumus *Balanced Scorecard* didapatkan hasil bahwa kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru cukup baik dengan banyak hal yang harus diperbaiki.

12. Dwi et al. (2020) melakukan penelitian dengan judul “Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* dan SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo”. Penelitian ini menghasilkan 11 alternatif strategis yang dirumuskan menjadi 11 sasaran strategis berdasarkan *Balanced Scorecard*. Pada perspektif keuangan, ukuran kinerja mencakup ROI sebesar 0,30%, *profit margin* 0,31%, dan *Total Asset Turnover* 9 kali. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat retensi pelanggan sebesar 60%. Pada perspektif proses bisnis internal, fokus utama adalah efisiensi, konsistensi, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam interval 316, yang dikategorikan sebagai puas.
13. Widnyani et al., (2015) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Komparatif Kinerja PT Ena Dive Center Dan PT Nusa Dua Wisata Tirta: Perspektif *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
14. Funna & Suazhari (2019) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan *Balanced Scorecard* (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi memiliki kinerja baik di hampir semua perspektif, kecuali keuangan. Pada perspektif keuangan, rasio

lancar sebesar 25, rasio utang terhadap aset sebesar 0, dan *Return on Assets* sebesar 25 menunjukkan kinerja yang kurang memadai. Di perspektif pelanggan, terjadi peningkatan retensi sebesar 24%, akuisisi pelanggan naik 10%, dan skor kepuasan pelanggan mencapai 4,0, yang menunjukkan kepuasan yang tinggi. Perspektif proses bisnis internal mencatat kinerja baik dengan skor inovasi 4,6, proses operasional 4,7, serta layanan purna jual yang berkualitas. Di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas dan retensi karyawan meningkat, dan kepuasan karyawan mendapat skor 4,6, menandakan kinerja yang baik. Secara keseluruhan, kinerja koperasi baik pada tiga perspektif, kecuali perspektif keuangan.

15. Alimudin et al. (2019) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM”. Penerapan *Balanced Scorecard* pada UMKM menunjukkan kontribusi signifikan dalam peningkatan kinerja. Perspektif keuangan berkontribusi sebesar 50,5%, pelanggan sebesar 56,5%, proses bisnis internal sebesar 51,5%, dan pembelajaran serta pertumbuhan sebesar 72,7%. Secara keseluruhan, keempat perspektif ini berkontribusi 95,5% terhadap peningkatan kinerja UMKM, sementara 5% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kinerja underwriter, kebijakan dan peraturan pemerintah (misalnya kenaikan pajak atau larangan produk tertentu), serta faktor lingkungan dan kejadian tak terduga seperti bencana alam atau kerusuhan.

16. Saraswati et al. (2017) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode *Balanced Scorecard*”. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa CV. Bali Indah dari Perspektif Keuangan pada tahun 2011-2014 dinilai baik. Dari perspektif pelanggan, akuisisi pelanggan berfluktuasi dan hasil indeks kepuasan pelanggan sangat baik (pelanggan puas dengan transaksi mereka dengan CV. Bali Indah). Penilaian pada perspektif proses bisnis internal dengan menilai transaksi pesanan produk menggunakan Efektivitas Siklus Manufaktur dinilai baik. Transaksi pesanan produk telah berjalan dengan efektif. Dalam hal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan berfluktuasi dari 2011-2014 dan hasil indeks kepuasan karyawan adalah baik (karyawan puas dengan pekerjaan mereka di CV. Bali Indah).
17. Rahman et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* : Studi Kasus Sektor Industri Telekomunikasi”. Dari hasil analisis keuangan periode 2018-2022, menunjukkan penurunan perspektif keuangan akibat unrealised loss dan depresiasi terkait investasi di anak usaha. Perspektif pelanggan sempat meningkat tetapi turun pada 2022, dengan jumlah pelanggan lebih rendah dibanding tahun sebelumnya dan 2020, disebabkan gangguan jaringan dan kecepatan internet lambat. Pendapatan rata-rata pengguna juga menurun pada 2020-2022 karena persaingan ketat dan perubahan strategi bisnis.

Namun, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap positif, mencerminkan produktivitas karyawan, kepuasan, dan loyalitas yang baik.

18. Retnawan et al. (2016) melakukan penelitian dengan judul “Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Pt United Tractor, Tbk)”. Hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja dari PT United Tractor, Tbk sudah sangat baik. Dari segi keuangan terlihat kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang jangka pendek dan jangka panjang cukup baik dan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan cukup baik, terlihat dari nilai *Net Profit Margin*. Pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil survei kepuasan pelanggan cukup baik. Pada tingkat kepuasan karyawan cukup baik. Sedangkan untuk bisnis internal tingkat efektifitas penggunaan beban operasi berhasil diwujudkan oleh perusahaan.
19. Lubis et al. (2022) melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Toyota Astra Motor)”. Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa kinerja PT Toyota Astra Motor secara keseluruhan cukup bagus. Dalam perspektif keuangan indikator ROI, *profit margin*, dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Di perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk belajar dan perspektif pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup

memuaskan. Dari data penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan komprehensif.

20. Wahyuningsih & Husaini (2018) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Express Transindo Utama (PERSERO) Jakarta (Periode Tahun 2012-2016)”. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis rasio keuangan dan analisis deskriptif untuk kuisioner penelitian. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa: (1) perspektif keuangan menunjukkan hasil yang tidak baik karena terjadi penumpukan piutang yang nantinya bisa menjadi piutang tidak tertagih dan akan merugikan perusahaan; (2) perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik walaupun pengembangan aplikasi untuk pengguna android masih belum maksimal; (3) perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang baik walaupun perusahaan belum sepenuhnya memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi; dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik.

Tabel 2. 1

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Rencana Penelitian Penulis

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Effendi (2022) Analisis Kinerja Perusahaan	• Indikator perspektif keuangan	• Indikator perspektif keuangan	PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul	Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu

	dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	menggunakan <i>Net Profit Margin</i>	menggunakan Rasio Likuiditas, Rasio <i>Leverage</i>	keadaan yang sangat baik. Perspektif keuangan dalam keadaan baik. Perspektif Pelanggan sangat baik. Perspektif Bisnis Internal menunjukkan perusahaan gencar melakukan inovasi terus-menerus. Dan perspektif Pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang baik.	Sosial, Vol 20 No. 1 2022
2	Zulkifli, Zamzami, Yudi (2019) "Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Putri Ayu Dan Puskesmas Pakuan Baru Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> "	- Menggunakan uji normalitas data Kolmogorov Smirnov. - Menggunakan uji beda <i>Mann Whitney U test</i>.	- Indikator perspektif keuangan dengan mengukur tingkat pendapatan, tingkat pengeluaran dan Perbandingan pendapatan dan pengeluaran. - Indikator perspektif pelanggan diukur menggunakan data sekunder yang diperoleh dari survey terhadap kepuasan pelanggan dan untuk	Pengukuran kinerja Puskesmas Putri Ayu dan Puskesmas Pakuan baru dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> di lihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, proses bisnis dan internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ternyata dari hasil	Vol. 4 No. 2 (2019): Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja.

			pertumbuhan kunjungan pelanggan digunakan data jumlah kunjungan pasien Puskesmas Putri Ayu dan Puskesmas Pakuan Baru yang di peroleh dari bagian Rekam Medik (<i>Medical Record</i>). • Indikator perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari penyebaran kuesioner dan wawancara secara langsung.	pengujian perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal tidak terdapat perbedaan yang signifikan, sedangkan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, proses kepuasan pelanggan terdapat perbedaan.	
3	Bagjarasa et al. (2021) “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Cv. Alfaxis Solution)”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Net Profit Margin</i>	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Return On Investment (ROI)</i> dan <i>Return On Equity (ROE)</i> • Indikator perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari hasil tanggapan responden pada kuesioner	Untuk perspektif keuangan berdasarkan data yang telah diolah menunjukkan keuangan yang fluktuatif setiap tahunnya, perspektif pelanggan menunjukkan 70% responden menyatakan baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan 88% responden menyatakan sangat baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan 65%	e- <i>Proceeding of Management</i> : Vol.8, No.5 Oktober 2021

				responden menyatakan cukup baik	
4	Andi M Sahrul, Jeni K, Tenriwaru (2021) <i>“Performance Analysis using Scorecard In Pt Telkomsel”</i>	• Indikator perspektif keuangan menggunakan persentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha, DAR, TATO. • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan ARPU	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>return on sale</i>, ROI • Indikator perspektif pelanggan menggunakan jumlah retail outlet • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pelatihan karyawan.	Adanya penurunan pada beberapa pos-pos keuangan karena adanya perubahan regulasi pemerintah dan persaingan harga sesama provider jasa telekomunikasi. Pada perspektif pelanggan price product menjadi keluhan beberapa pelanggan. Pada perspektif proses internal bisnis menunjukkan nilai fluktuatif dari ARPU dan Cost operasional akibat perubahan tersebut. Pelatihan yang berkelanjutan menjadi keluhan beberapa karyawan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi secara umum kinerja PT Telkomsel dengan <i>Balance Scorecard</i> sebagai alat ukur kinerja sudah sangat baik.	Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen Vol.5 Nomor 1 Februari 2021
5	Wahdaniah & Aiyul Ikhrum (2019) <i>“Penerapan Balanced Scorecard</i>	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROA, <i>Total Asset Turnover</i>	• Indikator perspektif keuangan menggunakan margin laba kotor, margin	Kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dengan	MANDAR (Managemen t Development and Applied

	Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi)"	• Indikator perspektif pelanggan menggunakan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan.	laba operasi, menerapkan pendekatan pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> dalam kondisi baik	Research Journal) Volume 2. Nomor 1 Desember 2019	
6	Mugni Rizki et al. (2024) “Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> (BSC) Pada Perusahaan Konstruksi PT. Bumi Karsa”.	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROA, <i>Net Profit Margin</i>	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROE • Indikator perspektif pelanggan menggunakan kuesioner yang mencakup harga, kualitas, dan pelayanan • Indikator perspektif bisnis internal menggunakan kuesioner dengan tolak ukur banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan	Analisis kinerja perusahaan konstruksi PT. BUMI KARSA secara keseluruhan mempunyai kinerja yang berada pada kategori baik yang ditinjau dari perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	INNOVATI VE: <i>Journal Of Social Science Research</i> Volume 4 Nomor 2 Tahun 2024 Page 9196-9211

jika dibandingkan dengan rencana perusahaan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, dan frekuensi atas modifikasi yang diperlukan atas produk baru tersebut

- Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan kuesioner dengan tolak ukur untuk menilai kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

7	Sonia Juliana Purwasantika, Rima Dwi Utami, Gea Amsal Maulana, Dito Rinaldo (2023) “Analisis Kinerja Perusahaan <i>E-Commerce</i> Di Indonesia Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> ”.	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Net Profit Margin</i> • Indikator perspektif pelanggan menggunakan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. • Indikator perspektif proses bisnis internal	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROI, ROE	Adanya perbedaan kinerja antara ketiga perusahaan. PT Bukalapak.com adalah perusahaan yang berkinerja terbaik dengan stabilitas keuangan tinggi dan retensi pelanggan yang baik. PT Global Digital Niaga telah menunjukkan hasil yang cukup baik dalam hal	Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (2023), 2 (2): 234–245
---	---	---	--	--	--

		menggunakan rumus $ARPU$ (<i>Average Revenue Per User</i>) • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan.		akuisisi pelanggan. Sementara itu, PT GoTo Gojek Tokopedia menghadapi beberapa kendala dari sisi kinerja keuangan dan akuisisi pelanggan.	
8	Mediaty Mediaty, Asri Usman, Fisca Mawa' Pangraran, Nisrinatul Nadhifa, laode Wijaya Bagus Irianto (2024) "Analisis Kinerja PT. Semen Tonasa Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>: Upaya Meningkatkan Daya Saing di Industri Semen"	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROA, $Net Profit Margin$ • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan.	• Indikator perspektif keuangan menggunakan rasio lancar • Indikator perspektif pelanggan menggunakan kuesioner untuk mengukur seberapa puas pelanggan dengan fitur biaya, kualitas, dan waktu penyelesaian • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan waktu siklus pengiriman • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan Indeks penghasilan karyawan, retensi karyawan.	Kinerja PT Semen Tonasa, dievaluasi melalui pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>, berada pada tingkat yang cukup.	Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (JAKMAN) ISSN 2716-0807, Vol 5, No 3, 2024, 193-205
9	Agnes Soukotta (2023)	• Indikator perspektif	• Indikator perspektif	Kinerja perusahaan	Jurnal Pendidikan

“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> PT. Matahari Departemen Store Tbk Tahun 2018-2022”	keuangan menggunakan ROA	keuangan menggunakan ROE	dari berbagai perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Tambusai Halaman 25821-25830
	• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan.	• Indikator perspektif pelanggan dengan mengukur penerimaan kas pelanggan yang diterima kemudian membandingkan penerimaan kas pelanggan dengan periode sebelumnya.	dipengaruhi oleh pandemi COVID-19. Perspektif keuangan dan pelanggan berada dalam kategori cukup baik sebelum dan setelah pandemi, namun	Volume 7
		• Indikator perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian operating profit atau laba operasi dengan membandingkan laba operasi dengan periode sebelumnya.	menurun ke kategori tidak baik selama pandemi. Perspektif proses bisnis internal juga menunjukkan kinerja yang cukup baik sebelum dan setelah pandemi, tetapi melemah selama pandemi. Di sisi lain, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kategori tidak baik sebelum dan saat pandemi, namun membaik menjadi cukup baik	Nomor 3 Tahun 2023

				setelah pandemi.	
10	Sri Hartati, Ida Ayu Nursanty, Sofiati Wardah (2022) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Hotel Segara Lombok Lodge”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Debt to Total Asset Ratio</i>, <i>Net Profit Margin</i> • Indikator perspektif pelanggan menggunakan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Current Ratio</i>, ROE • Indikator perspektif pelanggan menggunakan pangsa pasar • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan <i>Minimize Error Rate and Rework</i> (MERR), Perjanjian dengan pihak Ketiga (<i>Partner with Third Party Providers</i>), Proses Pelayanan, Inovasi • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, tingkat kehadiran karyawan.	Kinerja Hotel Segara Lombok Lodge pada masa pandemi dinilai cukup baik.	Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 1 No. 1, Juli 2022: 25-36
11	Idria Maita, S.Kom.,M.Sc, Liffia Julian Fahrani (2020) “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> ”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Net Profit Margin</i> • Indikator perspektif pelanggan menggunakan retensi	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>ROI</i>, <i>Operating Ratio</i>, <i>Current Ratio</i> • Indikator perspektif pelanggan menggunakan	Hasil perhitungan dengan rumus <i>Balanced Scorecard</i> didapatkan hasil bahwa kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru cukup baik dengan	Jurnal Ilmiah Rekayasa dan Manajemen Sistem Informasi, Vol. 6, No. 2, Agustus 2020, Hal. 149-154

		pelanggan dan akuisisi pelanggan.	kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan	banyak hal yang harus diperbaiki.	
		• Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan.	• Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan retensi karyawan		
12	Elis Susan Dwi, R. Hery Koeshardjono, J udi Suharsono (2020) “Penggunaan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Net Profit Margin</i>, TATO • Indikator perspektif pelanggan menggunakan retensi pelanggan	• Menggunakan analisis SWOT • Indikator perspektif keuangan menggunakan ROI • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan deskripsi inovasi • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kuesioner tingkat kepuasan karyawan	Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan sedangkan dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik karena sudah memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan	ECOBUSS Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis Vol. 8 No. 1, Maret 2020
13	Ni Luh Putu Armi Widnyani, Ketut Alit Suardana (2015) “Analisis Komparatif Kinerja Pt. Ena Dive Center Dan Pt. Nusa Dua Wisata Tirta: Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ”	• Menggunakan uji beda <i>Mann-Whitney U</i>	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROI. • Indikator perspektif pelanggan dinilai dari Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) • Indikator perspektif proses bisnis internal	Terdapat perbedaan yang signifikan antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> .	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 11.3 (2015): 788-799

				dinilai dengan SCE (<i>Service Cycle Efficiency</i>).	
			• Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai dari Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).		
14	Hanif, Suazhari (2019) “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>DAR, ROA</i> • Indikator perspektif pelanggan menggunakan retensi dan akuisisi pelanggan • Indikator pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan produktivitas karyawan	• Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>Current Ratio</i> • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan proses inovasi, operasional, dan pelayanan purna jual. • Indikator pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan retensi dan kepuasan karyawan	Secara keseluruhan, keempat perspektif menunjukkan kategori yang baik kecuali dalam perspektif keuangan.	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 4, No. 3, (2019)
15	Arasy, Achmad, Sri W, Arthur D (2019) “Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja”	• Menggunakan Teknik penelitian dengan metode <i>Balanced Scorecard</i>	• Menggunakan kuesioner untuk menentukan hasil dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> secara signifikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 95.5 %.	Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri Vol. 4, No. 1, April 2019
16	P.S. Saraswati, D.P. Darmawan, K. Suamba (2017) “Analisis Kinerja	• Menggunakan teknik penelitian dengan metode <i>Balanced Scorecard</i>	• Menggunakan kuesioner untuk menentukan hasil dari keempat perspektif <i>Balanced</i>	CV. Bali Indah dari Perspektif Keuangan dinilai baik. Dari perspektif pelanggan,	Jurnal Manajemen Agribisnis Vol. 5, No. 1, Mei 2017

Perusahaan CV.
Bali Indah
dengan Metode
*Balanced
Scorecard*”

Scorecard

akuisisi pelanggan
berfluktuasi dan
hasil indeks
kepuasan
pelanggan sangat
baik. Penilaian
pada perspektif
proses bisnis
internal dengan
menilai transaksi
pesanan produk
menggunakan
Efektivitas Siklus
Manufaktur
dinilai baik.
Dalam hal
perspektif
pembelajaran dan
pertumbuhan,
produktivitas
karyawan
berfluktuasi dari
2011-2014 dan
hasil indeks
kepuasan
karyawan adalah
baik

17	Fandisya, M Ilham, Dyah P (2023) “Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> : Studi Kasus Sektor Industri Telekomunikasi ”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROA, NPM • Indikator perspektif proses bisnis internal menggunakan ARPU. • Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan produktivitas karyawan, tingkat kesetiaan	• Indikator perspektif keuangan menggunakan ROE • Indikator perspektif pelanggan menggunakan daftar pelanggan yang membeli layanan produk.	Analisis 2018-2022 menunjukkan penurunan perspektif keuangan akibat unrealised loss dan depresiasi terkait investasi di anak usaha. Perspektif pelanggan sempat meningkat tetapi turun pada 2022, dengan jumlah pelanggan lebih rendah dibanding tahun sebelumnya dan 2020, disebabkan gangguan jaringan	<i>Pharmaceuti cal Journal Of Indonesia</i> 2022. 7(2): 139 - 146
----	---	--	---	--	---

karyawan .

dan kecepatan internet lambat. Pendapatan rata-rata pengguna juga menurun pada 2020-2022 karena persaingan ketat dan perubahan strategi bisnis. Namun, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap positif, mencerminkan produktivitas karyawan, kepuasan, dan loyalitas yang baik.

18	Wendy, Paulus, Jantje (2016) “Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Pt United Tracktor, Tbk)”	• Indikator perspektif keuangan menggunakan DAR, NPM	• Indikator perpektif pelanggan menggunakan kuesioner mengenai jumlah keluhan • Indikator perpektif proses bisnis internal menggunakan kuesioner mengenai rasio beban operasi terhadap pendapatan operasi • Indikator perpektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kuesioner mengenai total karyawan dan jumlah karyawan berhenti	Kinerja dari PT United Tracktor, Tbk sudah sangat baik. Dari segi keuangan terlihat kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang jangka pendek dan jangka panjang cukup baik dan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan cukup baik, terlihat dari nilai <i>Net Profit Margin</i> . Pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil survei kepuasan pelanggan cukup baik. Pada tingkat kepuasan karyawan cukup	Jurnal Mirai Management Volume 8 Issue 3 (2023) Pages 337 - 350
----	---	--	---	--	---

				baik. Sedangkan untuk bisnis internal tingkat efektifitas penggunaan beban operasi berhasil diwujudkan oleh perusahaan.	
19	Anggi, Dini, Putria (2023) “Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Toyota Astra Motor)”	Indikator perspektif keuangan menggunakan <i>profit margin</i>	- Indikator perpektif pelanggan menggunakan kuesioner mengenai kepuasan pelanggan - Indikator perpektif proses bisnis internal menggunakan kuesioner mengenai inovasi - Indikator perpektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kuesioner mengenai kepuasan karyawan	Kinerja PT Toyota Astra Motor secara keseluruhan cukup bagus. Dalam perspektif keuangan indikator ROI, profit margin, dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Di perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk belajar dan perspektif pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan.	Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Vol.1, No.1 Januari 2023
20	Wahyuningsih & Husaini (2018) “Analisis	Indikator Perspektif Keuangan menggunakan	Indikator Perspektif Keuangan menggunakan	Perspektif keuangan menunjukkan hasil yang tidak	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No.

Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt Express Transindo Utama (PERSERO) Jakarta (Periode Tahun 2012-2016)”	<i>current ratio</i> , TATO, DAR.	<i>quick ratio</i> , <i>cash ratio</i> , A/R <i>turnover</i> , DER, margin laba kotor, margin laba bersih, ROI, ROE.	baik karena terjadi penumpukan piutang yang nantinya bisa menjadi piutang tidak tertagih dan akan merugikan perusahaan; perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran dihitung berdasarkan hasil kuesioner.	3 Agustus 2018
--	-----------------------------------	--	--	----------------

Syahla Hanifah Aprilia Putri (2025) dengan judul “Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan XL Axiata dan Smartfren yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2023.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan sering kali hanya berfokus pada pencapaian pada aspek keuangan dalam setiap periode tertentu, seperti yang diterapkan pada akuntansi tradisional. Namun, pada kenyataannya aspek tersebut

tidak dapat dijadikan indikasi untuk mengukur kinerja perusahaan yang berguna bagi kemajuan perusahaan untuk periode berikutnya dan kurang memadai dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan tidak boleh semata-mata dinilai dari aspek keuangan saja. Aspek non-keuangan seperti tingkat kepuasan konsumen, kualitas produk atau layanan, serta loyalitas karyawan juga harus diperhatikan. Keadaan seperti inilah yang akan membawa perusahaan ke dalam suatu pemikiran untuk menciptakan inovasi-inovasi baru untuk kemajuan perusahaan dalam mengimbangi semakin meningkatnya persaingan bisnis dan mengimbangi perkembangan teknologi.

Maka dari itu, menurut Kaplan dan Norton, salah satu metode yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja dalam aspek keuangan dan non-keuangan adalah dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang dapat didefinisikan sebagai suatu metode pengukuran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yang saling berhubungan untuk mengukur kinerja perusahaan (Muhammad et al., 2022), yaitu:

1. Perspektif keuangan, berfungsi sebagai ukuran utama dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard*, karena pencapaian target yang ditetapkan pada tahun sebelumnya dapat diukur dengan mudah dan dipahami oleh seluruh sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan. Pengukuran perspektif keuangan bertujuan agar perusahaan dapat tumbuh secara berkelanjutan. Indikator perspektif keuangan yang digunakan adalah pertumbuhan

penjualan, *debt to asset ratio*, *total asset turnover*, *Net Profit Margin*, *Return on Asset*.

2. Perspektif pelanggan, yaitu perusahaan melakukan identifikasi pelanggan, salah satunya untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama dan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Indikator perspektif pelanggan yang digunakan adalah retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal, mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Indikator perspektif proses bisnis internal yang digunakan adalah *average revenue per user*.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan adalah produktivitas karyawan.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Masing-masing perspektif berfungsi sebagai indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat.

Melalui ukuran-ukuran yang ditetapkan dalam keempat perspektif ini, *Balanced Scorecard* dapat mengarahkan perusahaan menuju kondisi yang diinginkan, yaitu tetap kompetitif di pasar global yang semakin ketat (Sundari, 2016).

Maka, dilakukan penelitian ini yang bertujuan untuk menganalisis perbandingan kinerja PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada periode 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Hal tersebut dikarenakan pada tahun 2022, XL Axiata mencatat peningkatan pendapatan sebesar 9% menjadi Rp29,2 triliun, yang sebagian besar didorong oleh akuisisi PT Hipernet Indodata dan PT Link Net Tbk. Akuisisi ini bertujuan untuk memperkuat jaringan dan layanan XL Axiata melalui sinergi sumber daya dan kemampuan teknologi. Namun, meskipun pendapatan meningkat, laba bersih XL Axiata justru menurun 13,8% menjadi Rp1,12 triliun akibat tingginya biaya operasional dan kerugian selisih kurs. Sebaliknya, PT Smartfren Telecom Tbk mencatat peningkatan pendapatan usaha sebesar 7,1% menjadi Rp11,2 triliun. Smartfren berhasil membalikkan keadaan dari kerugian tahun sebelumnya, dengan laba bersih mencapai Rp1,06 triliun. Kenaikan ini disebabkan oleh peningkatan pendapatan data, laba usaha, keuntungan investasi saham, dan efek pajak tangguhan. Secara keseluruhan, kondisi keuangan Smartfren pada 2022 menunjukkan perbaikan signifikan dibandingkan XL Axiata, meski dengan skala pendapatan lebih kecil. Strategi Smartfren tampak lebih berhasil dalam meningkatkan profitabilitas, sementara XL Axiata masih menghadapi tantangan operasional dan dampak akuisisi yang belum maksimal terhadap laba bersih. Namun, berdasarkan perbandingan ROA pada

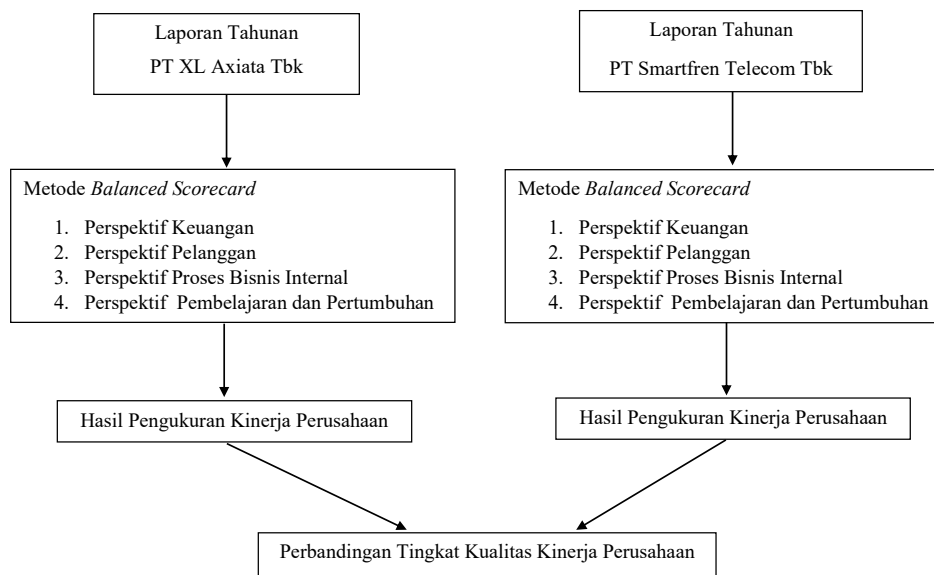
kedua perusahaan tersebut, dapat diketahui bahwa PT XL Axiata Tbk lebih unggul dalam aspek kinerja keuangan dibandingkan PT Smartfren Telecom Tbk. Oleh karena itu, analisis perbandingan kinerja kedua perusahaan ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja secara menyeluruh.

Penelitian ini didasarkan pada analisis kinerja dua perusahaan telekomunikasi, yaitu PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom Tbk. Data yang digunakan bersumber dari laporan tahunan masing-masing perusahaan sebagai sumber utama untuk mengukur kinerja berdasarkan keempat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*. Setelah hasil pengukuran diperoleh, akan dilakukan perbandingan antara kinerja kedua perusahaan untuk menentukan perbedaan dalam kualitas kinerja masing-masing perspektif. Hasil dari perbandingan ini akan memberikan gambaran mengenai perbedaan dalam kualitas kinerja antara XL Axiata dan Smartfren. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis mendalam tentang bagaimana kedua perusahaan besar dalam industri telekomunikasi Indonesia berkinerja selama periode waktu yang diteliti.

Penelitian terdahulu yang sejalan dengan penelitian mengenai analisis perbandingan kinerja pada perusahaan XL Axiata dan Smartfren adalah penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli, Zamzami, Yudi (2019) pada Puskesmas Putri Ayu dan Puskesmas Pakuan Baru, dengan hasil bahwa pengukuran kinerja Puskesmas Putri Ayu dan Puskesmas Pakuan Baru dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif

kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ternyata dari hasil pengujian perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal tidak terdapat perbedaan yang signifikan, sedangkan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, proses kepuasan pelanggan terdapat perbedaan. Selain itu, dilakukan juga oleh Sonia Juliana Purwasantika, Rima Dwi Utami, Gea Amsal Maulana, Dito Rinaldo (2023) pada tiga perusahaan *e-commerce* terkemuka, yaitu PT Global Digital Niaga, PT Bukalapak.com, dan PT GoTo Gojek Tokopedia. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara ketiga perusahaan. PT Bukalapak.com adalah perusahaan yang berkinerja terbaik dengan stabilitas keuangan tinggi dan retensi pelanggan yang baik. PT Global Digital Niaga telah menunjukkan hasil yang cukup baik dalam hal akuisisi pelanggan. Sementara itu, PT GoTo Gojek Tokopedia menghadapi beberapa kendala dari sisi kinerja keuangan dan akuisisi pelanggan.

Berdasarkan uraian pada tinjauan teoritis dan penelitian terdahulu, maka penulis membuat kerangka pemikiran atas penelitian yang telah disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Hipotesis merupakan saran penelitian ilmiah karena hipotesis adalah instrumen kerja dari suatu teori dan bersifat spesifik yang siap diuji secara empiris (Prof. Dr. H.M. Sidik Priadana & Denok Sunarsi, S.Pd., 2015).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, adapun hipotesis yang akan dirumuskan oleh penulis adalah sebagai berikut:

H₁: Terdapat perbedaan signifikan rata-rata kinerja perspektif keuangan pada PT XL Axiata dan PT Smartfren tahun 2018-2023.

H₂: Terdapat perbedaan signifikan rata-rata kinerja dalam perspektif pelanggan pada PT XL Axiata dan PT Smartfren tahun 2018-2023.

H₃: Terdapat perbedaan signifikan rata-rata kinerja dalam perspektif proses bisnis internal pada PT XL Axiata dan PT Smartfren tahun 2018-2023.

H₄: Terdapat perbedaan signifikan rata-rata kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT XL Axiata dan PT Smartfren tahun 2018-2023.