

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja mencerminkan pencapaian atau aktivitas individu dalam rentang waktu tertentu sewaktu menyelesaikan pekerjaan, yang dinilai berdasarkan tolok ukur, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disetujui sebelumnya. (Asir et al., 2023). Kinerja adalah ukuran kapasitas perusahaan untuk manajemen dan alokasi sumber daya, maka kinerja merupakan tujuan penting yang harus dikejar oleh setiap organisasi di dunia. Untuk mengukur kinerja terdiri dari seperangkat metrik kinerja yang memberikan data yang relevan kepada perusahaan untuk membantu merencanakan, mengelola, dan mengendalikan operasi yang mereka jalankan. (Naomi Putri & Ali, 2024)

Pencapaian tujuan yang telah dirancang sebelumnya merupakan inti dari kegiatan kinerja tiap individu. Suatu kinerja dikategorikan berhasil apabila target yang ditetapkan mampu direalisasikan secara optimal. Dalam kaitan ini, efektivitas dan efisiensi menjadi tolok ukur utama penilaian, di mana efisiensi sendiri didefinisikan sebagai rasio antara output yang dihasilkan terhadap besarnya sumber daya atau usaha yang dialokasikan. Sedangkan efektivitas adalah perbandingan antara hasil yang di capai dengan hasil yang diharapkan.

Kinerja merepresentasikan wujud nyata dari tanggung jawab besar yang diemban seseorang dalam pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui keterampilan serta pencapaian riil. Ia menekankan bahwa kinerja yang melampaui ekspektasi

lahir dari standar kualitas tinggi yang ditetapkan oleh diri sendiri, di mana pencapaian tersebut secara konsisten melampaui harapan maupun tuntutan pihak lain. (Mayasari Lubis et al., 2023)

Keberhasilan perusahaan tidak semata-mata diukur dari hasil akhir keuangan, melainkan sangat ditentukan oleh kinerja non-keuangan di tingkat operasional. Jika target finansial ingin ditingkatkan secara berlipat, pimpinan harus memprioritaskan dorongan kinerja operasional karyawan dengan menanamkan nilai-nilai kejujuran, kebajikan, serta pengembangan kapasitas kompetensi. Peningkatan produktivitas berjalan sejajar dengan pembentukan karakter dan integritas organisasi. Pertumbuhan bisnis yang dicapai tidak hanya berlangsung cepat, tetapi juga kokoh dan berkelanjutan dalam jangka panjang. (Caniago & Sudarmi, 2021)

Menurut Widjaja (2018) Evaluasi kinerja berfungsi untuk mengukur efektivitas implementasi strategi serta menilai sejauh mana manajemen berhasil menjalankan operasionalnya. Hasil evaluasi ini menjadi landasan dalam merumuskan sistem imbalan (*reward system*) guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Metode penilaian konvensional yang berfokus pada indikator keuangan kini dinilai kurang relevan, sebab profitabilitas jangka pendek berpotensi dicapai dengan mengabaikan keberlanjutan masa depan, begitu pula sebaliknya penurunan finansial sementara bisa jadi akibat dari investasi jangka panjang. Guna mengatasi keterbatasan sistem tradisional yang mengabaikan variabel non-keuangan seperti kepuasan konsumen dan produktivitas tenaga kerja,

dikembangkanlah pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial secara seimbang.

Evaluasi kinerja memerlukan proses pengukuran yang sistematis sebagai bagian tak terpisahkan dari manajemen kinerja. Pengukuran ini pada dasarnya bertujuan mengkuantifikasi tingkat efisiensi serta efektivitas dari suatu kegiatan yang telah dilakukan. Melalui tahap diagnostik dan analisis dalam pengukuran ini, organisasi dapat mengenali serta menentukan aktivitas mana yang harus diprioritaskan dalam upaya perbaikan.

Pesatnya perkembangan teknologi informasi membuat evaluasi kinerja yang berfokus tunggal pada aspek finansial tidak lagi relevan. Kerangka pengukuran kinerja harus terus diperbarui secara berkelanjutan dengan mengadaptasi berbagai model penilaian yang sesuai dengan dinamika masalah organisasi. Perubahan paradigma ini secara langsung menggeser tolok ukur efektivitas perusahaan, dari indikator keuangan konvensional menuju kriteria non-finansial, seperti tingkat kepuasan konsumen, inovasi produk atau layanan, serta pengembangan organisasi dan keterikatan karyawan.

Proses pengukuran kinerja harus mampu menentukan acuan pencapaian, mengukur kriteria evaluasi, serta menyampaikan masukan konstruktif kepada staf. Hal ini penting untuk mengoptimalkan efisiensi masa depan sekaligus membenahi pencapaian yang belum memenuhi acuan. Parameter keberhasilan sendiri berfungsi sebagai landasan utama dalam menilai performa riil pegawai. Supaya evaluasi berjalan optimal, parameter tersebut wajib terikat langsung dengan target

akhir setiap posisi kerja, sehingga dapat dijadikan instrumen ukur prestasi yang valid.

Pengukuran kinerja juga didefinisikan sebagai evaluasi hasil kerja dari seorang karyawan secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil dari prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan.

1. Tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Untuk menilai sejauh mana efektivitas kerja pegawai pada rentang waktu tertentu terhadap acuan standar yang berlaku.
 - b. Untuk mengevaluasi kompetensi personal pegawai, meliputi kepribadian, temperamen, hingga potensi dan keterbatasan yang berdampak pada kinerja di tempat kerja.
2. Untuk mengukur kesiapan serta potensi pegawai dalam mengemban posisi baru, baik melalui program pelatihan lanjutan atau secara langsung. Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Bagi pekerja : dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil kerja karyawan akan dapat memahami kelebihan dan kelemahan yang ada pada dirinya, dan untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.
 - b. Bagi perusahaan: Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan yang berkaitan dengan promosi jabatan, mutasi, penentuan gaji

dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), untuk mengidentifikasi kebutuhan akan training (Ismail, 2020).

3. Sistem Pengukuran Kinerja

Efektivitas sistem penilaian kinerja ditentukan oleh kemampuannya menyajikan data relevan bagi perusahaan. Informasi tersebut menjadi landasan penting dalam mengarahkan, mengawasi, merancang, serta menjalankan berbagai kegiatan operasional. Lewat mekanisme evaluasi yang tepat, organisasi dapat menjaga daya saing dan terus relevan di tengah dinamika industri. Secara umum, kerangka pengukuran kinerja terbagi ke dalam tiga kategori utama, antara lain:

- a. Kelompok *Fully Integrated* merupakan tingkatan tertinggi dalam sistem pengukuran kinerja. Sistem ini mewajibkan pemenuhan berbagai persyaratan kompleks serta sanggup memetakan hubungan sebab-akibat di seluruh lini organisasi. Selain itu, seluruh kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*) diakomodasi melalui integrasi basis data dan mekanisme pelaporan secara terpadu.
- b. Kelompok "*Balanced*" menghadirkan sudut pandang multidimensional yang mencakup variasi perspektif serta cakupan waktu. Sistem ini mengutamakan kepuasan pelanggan, mendorong inovasi, dan memfasilitasi proses pembelajaran. Fokus utamanya berpusat pada upaya perbaikan berkelanjutan ketimbang sekadar pengawasan
- c. Kategori "*Mostly Financial*" menggambarkan model evaluasi kinerja konvensional yang berfokus pada indikator finansial, contohnya *return on investment* (ROI), arus kas, serta efektivitas kerja karyawan. Sistem ini

mengutamakan perolehan laba dan peningkatan efisiensi biaya, yang pada umumnya berorientasi pada pencapaian target jangka pendek.

4. Prinsip-Prinsip Pengukuran Kinerja :

- a. Konsisten dengan tujuan perusahaan Ukuran kinerja harus konsisten dengan tujuan-tujuan stakeholders (tujuan- tujuan pihak internal dan pihak eksternal).
- b. Mudah diaplikasikan Jika aktivitas signifikan telah diidentifikasi, maka ukuran-ukuran kinerja harus disusun. Banyak ukuran-ukuran kinerja yang dapat dinyatakan secara kuantitatif dalam ukuran keuangan maupun non keuangan.
- c. Perusahaan harus memperhitungkan pengaruh indikator performa terhadap tindakan para manajer. Penetapan ukuran kinerja secara *top-down* diperlukan agar dapat memacu motivasi kerja secara optimal di seluruh lini. Dalam hal ini, unit organisasi tingkat bawah bertugas menyokong target yang telah dirumuskan manajemen eksekutif, dengan tetap membuka ruang bagi aspirasi dan keterlibatan jajaran bawah.
- d. Tersaji tepat waktu Informasi kinerja harus tersaji tepat waktu dan dalam format bermanfaat untuk pembuatan keputusan. Laporan informasi kinerja yang tepat waktu bermanfaat untuk memperoleh umpan balik dan penyempurnaan yang cepat (Manik et al., 2024).

2.1.2 *Balanced Scorecard*

1. Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard, berdasarkan etimologinya, terdiri dari dua kata, yaitu "kartu skor" (*scorecard*) dan "berimbang" (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang, dan juga dapat berfungsi sebagai alat perencanaan untuk menetapkan skor yang diinginkan oleh personel di masa mendatang. Dengan menggunakan kartu skor, skor yang diinginkan oleh personel di masa depan dapat dibandingkan dengan hasil kinerja aktual.

Menurut Kaplan dan Norton tahun 1992 dalam karyanya yang diulas oleh Dewi Utari, Akuntansi Manajemen, *Balanced Scorecard* menggabungkan serangkaian ukuran kinerja keuangan dari masa lampau dengan ukuran pendorong sebagai indikator kinerja di masa mendatang. Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* diprofilkan berdasarkan visi dan strategi yang tercermin dalam empat perspektif, yakni finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Mayasari Lubis et al (2023) *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* merupakan usaha sistematis dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi menjadi tujuan, pengukuran, dan inisiatif yang jelas.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan 17 operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif, perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan dari beberapa pengertian dari beberapa penelitian sebelumnya penulis menyimpulkan definisi dari *Balanced Scorecard* merupakan sistem informasi yang dipergunakan untuk menilai pencapaian kinerja suatu perusahaan dengan tujuan mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan. Pendekatan ini berfokus pada empat perspektif, meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun empat perspektif dari *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi indikator utama untuk mengevaluasi apakah perancangan serta implementasi strategi perusahaan mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan profitabilitas. Perbaikan kinerja secara strategis tercermin melalui pencapaian target yang berorientasi pada peningkatan laba, pertumbuhan bisnis, dan pertambahan nilai bagi pemegang saham, dengan tetap mempertimbangkan tahapan siklus hidup bisnis (*business life cycle*).

Terdapat beberapa rasio yang dapat digunakan dalam perspektif keuangan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan. Ini termasuk *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Net Profit Margin*

(NPM), *Gross Profit Margin* (GPM), *Operating Profit Margin* (OPM), *Current Ratio* (CR), *Debt to Equity Ratio* (DER), dan *Debt to Asset Ratio* (DAR). Masing-masing rasio berfungsi untuk menggambarkan keadaan keuangan bisnis.

Pada penelitian ini, pengukuran kinerja keuangan difokuskan pada dua rasio profitabilitas utama, yaitu :

a. *Return on Assets* (ROA), dihitung menggunakan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Sumber : (Kasmir, 2019)

Berikut adalah tabel peringkat komposit ROA:

Tabel 2. 1 Peringkat Komposit ROA

No	Keterangan	Kriteria Rasio ROA
1	Sangat Sehat	>1,5%
2	Sehat	$1,25\% < ROA \leq 1,5\%$
3	Cukup Sehat	$0,5\% < ROA \leq 1,25\%$
4	Kurang Sehat	$0\% \leq ROA \leq 0,5\%$
5	Tidak Sehat	< 0%

Sumber : (Kasmir, 2019b)

ROA (*Return on Assets*) adalah rasio yang digunakan untuk menilai seberapa baik sebuah perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan seluruh aset yang dimiliki. Untuk menghitung ROA, laba sebelum pajak dibandingkan dengan total aset, lalu dikalikan dengan 100%. Semakin tinggi nilai ROA, semakin baik perusahaan dalam mengelola asetnya untuk

menghasilkan keuntungan. Menurut kriteria peringkat komposit yang tertera dalam tabel.

Peringkat komposit ROA dapat berfungsi sebagai acuan untuk menilai seberapa efektif dan mampu perusahaan dalam mengelola aset yang dimilikinya. Semakin tinggi angka ROA yang diperoleh, semakin baik pula performa perusahaan, karena indikator ini mencerminkan bahwa aset yang ada mampu memberikan hasil yang lebih signifikan terhadap pendapatan. Di sisi lain, ROA yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan belum maksimal dalam memanfaatkan asetnya untuk mendapatkan laba, sedangkan ROA yang negatif menandakan bahwa perusahaan mengalami kerugian.

b. *Return on Equity* (ROE), dihitung dengan menggunakan rumus :

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Sumber : (Kasmir, 2019)

Berikut adalah tabel peringkat komposit ROE :

Tabel 2. 2 Peringkat Komposit ROE

Peringkat	Predikat	Kriteria Rasio ROE
1	Sangat Sehat	$ROE > 15\%$
2	Sehat	$12\% < ROE \leq 15\%$
3	Cukup Sehat	$5\% < ROE \leq 12\%$
4	Kurang Sehat	$0\% < ROE \leq 5\%$
5	Tidak Sehat	$ROE \leq 0\%$

Sumber : (Kasmir, 2019)

ROE (*Return on Equity*) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih yang berlandaskan total ekuitas yang dimilikinya. Formula yang dipakai adalah $ROE = (\text{Laba Bersih} / \text{Total Ekuitas}) \times 100\%$. Tabel 2.2 mengindikasikan bahwa semakin tinggi angka ROE, semakin baik performa perusahaan dalam memanfaatkan modal sendiri untuk memperoleh keuntungan. Berdasarkan kategori yang terdapat pada tabel tersebut.

Tabel tersebut mengindikasikan bahwa pengukuran komposit ROE dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi seberapa efektif perusahaan dalam mengelola modal atau ekuitas guna menghasilkan laba bersih. Semakin besar nilai ROE, semakin baik perusahaan dalam memberikan imbal balik dari investasi yang dilakukan, yang menunjukkan peningkatan kinerja finansial. Sebaliknya, nilai ROE yang rendah mengindikasikan bahwa perusahaan belum maksimal dalam menciptakan laba dari ekuitas. Hasil ROE yang diperoleh perusahaan setiap tahun dalam penelitian ini bisa dibandingkan dengan kriteria yang tercantum dalam Tabel 2.2 untuk menetapkan peringkat kesehatan perusahaan dari sudut pandang finansial.

2. Perspektif Pelanggan

Tujuan tersebut berorientasi pada identifikasi harapan konsumen terhadap indikator utama seperti mutu produk, efisiensi distribusi, standar pelayanan, dan daya saing harga. Hal ini dilakukan agar strategi penawaran produk perusahaan dapat diharmonisasikan secara presisi dengan kebutuhan pasar sasaran. 12 Oleh Kiswara (2011) perspektif pelanggan dibagi menjadi beberapa kelompok

pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- a. *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- e. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen

Berdasarkan komponen tersebut, fokus pengukuran perspektif pelanggan dalam penelitian ini dievaluasi melalui indikator kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), di mana instrumen data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada konsumen PT Matahari Department Store Tbk *Bencoolen Mall*. Kepuasan pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

Kuesioner bertujuan untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan dengan skala Likert lima tingkat. Penyusunan indikator kuesioner mengacu pada dimensi kepuasan pelanggan yang meliputi kualitas produk, kualitas pelayanan,

harga, kemudahan memperoleh produk, kenyamanan berbelanja, serta kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Setiap responden diminta memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan sesuai dengan pengalaman mereka selama berbelanja di PT Matahari Department Store Tbk.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur bagaimana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Salah satu indikator yang umum digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Kepuasan pelanggan mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan pelanggan dengan pelayanan maupun produk yang diterima. Semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan.

Pengukuran perspektif pelanggan berfokus pada tiga aspek dasar: atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan pelanggan. Khusus untuk indikator atribut produk dan jasa, penilaian difokuskan pada mutu penawaran PT Matahari Department Store Tbk melalui lima poin pernyataan. Poin-poin tersebut meliputi kualitas, kelengkapan ragam produk, kesesuaian fungsi, kualitas layanan, serta faktor kenyamanan. Peningkatan kepuasan atas atribut ini menandakan semakin optimalnya perusahaan dalam merespon harapan dan kebutuhan pasarnya.

Untuk mengukur bagaimana pelanggan menilai PT Matahari Department Store Tbk, digunakan indikator citra perusahaan yang terdiri atas tiga poin pernyataan. Indikator ini merefleksikan reputasi, kepercayaan, serta kesan pelanggan terhadap ritel tersebut. Ketika perusahaan berhasil membentuk citra

yang baik, persepsi positif pelanggan akan menguat, yang pada akhirnya mendorong tingkat kepercayaan dan kepuasan mereka.

Indikator ketiga berfokus pada hubungan dengan pelanggan yang diukur melalui tiga poin pernyataan. Indikator ini menilai sejauh mana perusahaan mampu menjalin dan merawat relasi positif dengan konsumennya. Bentuk nyata dari relasi ini terlihat dari kepedulian perusahaan, kualitas pelayanan, serta ketanggapan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pada akhirnya, hubungan pelanggan yang membuktikan komitmen perusahaan untuk membangun loyalitas jangka panjang, bukan sekadar mengejar transaksi sesaat.

Kuesioner terdiri atas 3 pernyataan yang berisi petunjuk dan identitas umum responden serta 11 pertanyaan yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Kesebelas pertanyaan tersebut disusun berdasarkan indikator kepuasan pelanggan dan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, sehingga responden dapat memberikan penilaian sesuai dengan pengalaman mereka selama berbelanja di PT Matahari Department Store Tbk. Data yang diperoleh dari jawaban responden kemudian diolah untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator dalam perspektif pelanggan pada metode *Balanced Scorecard*, rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Skor Responden}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Sumber : (Riduwan, 2013)

Berikut adalah tabel kriteria tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan persentase hasil pengukuran sebagai berikut :

Tabel 2. 3 Kriteria Tingkat Kepuasan Pelanggan

No	Persentase	Kategori
1.	0% - 20%	Sangat Tidak Puas
2.	21% - 40%	Tidak Puas
3.	41% - 60%	Cukup Puas
4.	61% - 80%	Puas
5.	81% - 100%	Sangat Puas

Sumber : (Riduwan, 2013)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui pendekatan rantai nilai (*value chain*). Melalui analisis ini, manajemen mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal kritis yang menjadi keunggulan bersaing organisasi. Penilaian kinerja pada perspektif ini memberikan gambaran bagi pihak manajemen mengenai tingkat efisiensi operasional perusahaan serta kesesuaian produk atau jasa yang dihasilkan dengan spesifikasi kebutuhan pelanggan. Perancangan indikator pada perspektif ini memerlukan pemahaman mendalam mengenai misi organisasi, sehingga lebih efektif dirumuskan secara internal dibandingkan menyerahkannya kepada pihak eksternal.

Dalam penelitian *Balanced Scorecard*, indikator dari perspektif proses bisnis internal dapat berbeda-beda. Hal ini disesuaikan dengan fitur dan prosedur perusahaan yang menjadi subjek penelitian. Beberapa penelitian menggunakan indikator seperti *cycle time*, *yield rate*, *idle capacity*, *manufacture cycle effectiveness*, maupun indikator operasional lainnya. Sedangkan dalam penelitian

ini, perspektif proses bisnis internal menggunakan Total Asset Turnover (TATO), karena TATO dipilih untuk mengukur efektivitas PT Matahari Department Store Tbk dalam memanfaatkan seluruh aset yang dimiliki untuk menghasilkan penjualan

Dalam penelitian ini, analisis kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan rasio *Total Asset Turnover* (TATO).

$$TATO = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Sumber : (Kasmir, 2018)

Tabel 2. 4 Kriteria Penilaian TATO

No	Nilai TATO	Nilai Skor	Kriteria
1.	$\geq 3,5$ kali	100	Sangat Baik
2.	$2,5 - < 3,5$ kali	75	Baik
3.	$1,5 - < 2,5$ kali	50	Cukup
4.	$1 - < 1,5$ kali	25	Cukup Baik
5.	< 0	0	Buruk/Tidak Baik

Sumber : (Kasmir, 2019)

Pengukuran *Total Asset Turnover* (TATO) bertujuan untuk mengukur efisiensi pengelolaan seluruh aktiva perusahaan dalam merestrukturisasi dan mengoptimalkan aset guna mendongkrak pendapatan penjualan. Rasio ini direpresentasikan dalam satuan rasio perputaran (kali) selama periode akuntansi tertentu. Berdasarkan kriteria evaluasi kinerja keuangan, tingkat efisiensi TATO diklasifikasikan ke dalam lima interval yang dijelaskan kedalam tabel 2.4.

Dimensi pengukuran TATO ditunjukkan melalui tingkat perputaran (kali) dalam suatu periode tertentu. Sebagai ilustrasi, nilai TATO sebesar 2 kali mengindikasikan bahwa setiap Rp1,00 aset berpotensi menghasilkan penjualan sebesar Rp2,00; sebaliknya, nilai 0,76 kali merepresentasikan output penjualan sebesar Rp0,76 per Rp1,00 aset. Dengan demikian, semakin tinggi rasio TATO, semakin optimal efisiensi operasional aset perusahaan, dan sebaliknya.

Secara rasional, akselerasi nilai TATO berkorelasi positif dengan peningkatan efektivitas utilisasi aset operasional. Sebaliknya, penurunan rasio TATO mengindikasikan adanya kinerjadaya guna aset yang tergolong sub-optimal dalam merealisasikan target penjualan. Indikator ini difungsikan untuk menggambarkan sejauh mana efisiensi dan efektivitas pengelolaan proses internal perusahaan dalam menciptakan nilai (*value creation*) bagi pelanggan sekaligus memberikan imbal hasil optimal bagi pemilik perusahaan

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, ada factor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

Kapabilitas pekerja, dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai

menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Retensi karyawan mencerminkan kapasitas perusahaan untuk menjaga tenaga kerjanya tetap bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang. Keberhasilan dalam mempertahankan karyawan ini sangat krusial, mengingat mereka adalah aset utama yang menggerakkan roda operasional demi tercapainya target organisasi. Selain itu, tingkat retensi yang tinggi menjadi indikator nyata bahwa perusahaan berhasil membangun lingkungan kerja yang kondusif, memenuhi kepuasan kerja, serta menumbuhkan komitmen para pegawai untuk terus bertumbuh bersama perusahaan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* retensi karyawan menjadi indikator sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan tenaga kerjanya. Keberadaan karyawan yang bertahan memungkinkan perusahaan menjaga aset pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan yang sudah ada, sekaligus menekan pemborosan waktu dan biaya akibat proses rekrutmen dan pelatihan ulang. Sebaliknya, angka retensi yang rendah atau tingginya tingkat mencerminkan potensi kendala pada lingkungan kerja, kepuasan karyawan, sistem kompensasi, maupun jalur pengembangan karier.

Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar terhadap total karyawan dalam rentang waktu tertentu. Semakin tinggi

persentase karyawan yang berhasil dipertahankan, semakin optimal pula kinerja perusahaan dalam mengelola serta menjaga keberlangsungan sumber daya manusianya. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi beberapa kelompok pengukuran, yaitu : Reterensi karyawan, produktivitas karyawan, pelatihan karyawan, absensi karyawan, dan kepuasan karyawan.

Pada penelitian ini, pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui indikator retensi karyawan (*employee retention*), yang dihitung menggunakan formula sebagai berikut:

$$\text{Reterensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Akhir Tahun}}{\text{Jumlah Karyawan Awal Tahun}} \times 100\%$$

Sumber : (Mayasari et al., 2025)

Berikut adalah tabel persentase reternsi karyawan :

Tabel 2. 5 Kriteria Reterensi Karyawan

No	Persentase	Kriteria
1.	0% - 20%	Tidak Baik
2.	21% - 40 %	Kurang Baik
3.	41% - 60%	Cukup Baik
4.	61% - 80%	Baik
5.	81% - 100%	Sangat Baik

Sumber : (Wibowo, 2017).

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh :

Tabel 2. 6 Penelitian yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hamdalah et al., (2021)	Analisis Kinerja Perusahaan sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus: PT. XYZ)	Hasil penilaian mengindikasikan kinerja finansial belum maksimal seiring tren penjualan yang masih naik-turun dan gagal mencapai target. Kendati demikian, hasil positif ditunjukkan oleh sektor pelanggan di mana seluruh metrik melebihi batas yang direncanakan. Di sisi lain, skor pada proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan belum memuaskan; efisiensi organisasi dan kedisiplinan tenaga kerja masih berada di bawah target, sekalipun grafik produktivitas karyawan terus menunjukkan tren positif.
2.	Mayasari Lubis et al., (2023)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor)	1.Perspektif Keuangan: Evaluasi terhadap indikator <i>profit margin</i>, ROI, serta <i>operating ratio</i> mengindikasikan performa perusahaan yang tergolong memadai, sekalipun mengalami penurunan jika dibandingkan dengan periode terdahulu. 2.Perspektif Pelanggan: Tingkat kepuasan konsumen memperlihatkan bahwa entitas bisnis berhasil mencatatkan hasil

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			kerja yang positif. 3.Perspektif Bisnis Internal: Aspek inovasi yang menjadi tolok ukur menunjukkan hasil penilaian kinerja perusahaan berada pada kategori baik. 4.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Berdasarkan indikator kepuasan tenaga kerja, perusahaan dapat dikatakan telah mencapai taraf yang memuaskan.
3.	Pratikno & Rahardjo, (2020)	Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Swot-Balanced Scorecard Pada Pt. Ipsi Karya Abadi	Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan pada NPM serta fluktuasi pada nilai ROE dan ROI selama kurun 2017–2019. Dari sudut pandang konsumen, meski tingkat kepuasan mencapai predikat tinggi (69,27%), angka retensi pelanggan terus merosot dan akuisisi pelanggan belum konsisten. Pada dimensi bisnis internal, operasional PT IPSI Karya Abadi terbukti efisien, konsisten, tepat waktu, dan berlayanan 24 jam, sekalipun belum terdapat program inovasi teranyar. Sementara itu, dimensi pembelajaran dan pertumbuhan mencatatkan hasil positif melalui kepuasan karyawan yang tinggi (79,65%) beserta

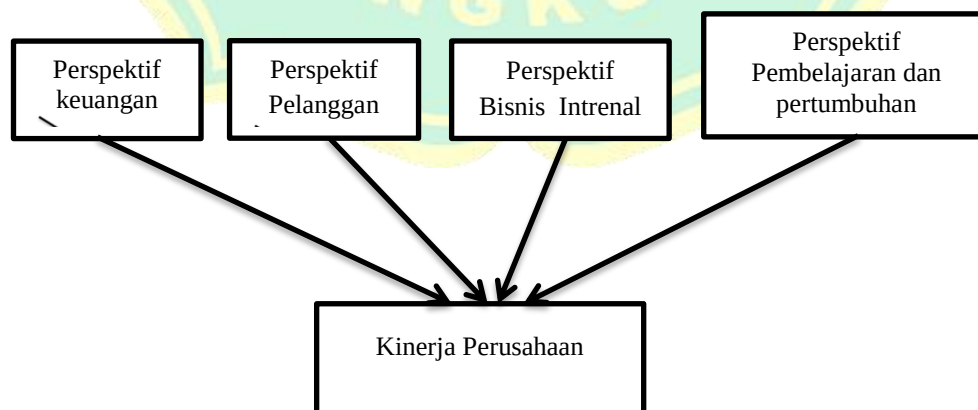
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			peningkatan retensi pegawai secara berkelanjutan pada periode 2017–2019.
4.	Ruing et al., (2019)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Sektor Transportasi Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2021 -2024	Dari sudut pandang konsumen, indikator perolehan kas pelanggan mencatatkan capaian yang tergolong memadai dan melampaui hasil pada dimensi finansial. Kendati demikian, hanya segelintir entitas bisnis yang sanggup menjaga konsistensi performa ini, sementara mayoritas perusahaan masih terkendala dalam memelihara loyalitas serta kepuasan pelanggan di tengah fluktuasi kondisi pasar. Pada dimensi proses bisnis internal, evaluasi berbasis laba operasional juga berada pada kategori cukup baik. Hasil ini diraih lantaran sebagian besar organisasi kerap mengalami hambatan berarti dalam mengamankan stabilitas kinerjanya ketimbang mempertahankan profitabilitas operasional jangka panjang. Sementara itu, aspek pertumbuhan dan pembelajaran yang ditinjau melalui produktivitas

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			tenaga kerja memperlihatkan hasil yang terbilang memuaskan. Kendati sejumlah perusahaan mencatatkan efisiensi dan progres yang signifikan, sebagian besar lainnya masih berjuang untuk menjaga tingkat produktivitas karyawan secara konsisten. Guna menjamin keberlanjutan usaha dalam jangka panjang, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan efisiensi pengelolaan finansial sembari memperkuat loyalitas basis pelanggan mereka.
5.	Tarigan & Sinaga, (2022)	Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard	Evaluasi pada dimensi keuangan serta proses bisnis internal menunjukkan tren yang positif, meskipun aspek <i>profit margin</i> dan ROI masih memerlukan penyesuaian minor guna penyusunan strategi mendatang. Sementara itu, dari sudut pandang pelanggan, perbaikan fokus diarahkan pada retensi dan profitabilitas konsumen. Begitu pula pada dimensi pertumbuhan dan pembelajaran, penurunan efisiensi kerja sepanjang periode 2017–2018 menjadi

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			catatan evaluasi utama. Kurang efektifnya skema KPI saat ini disebabkan oleh minimnya orientasi jangka panjang. Dalam hal ini, pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> hadir sebagai instrumen penilaian yang komprehensif karena sanggup memproyeksikan pengaruh dinamika lingkungan bisnis terhadap pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan di masa depan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu struktur konseptual atau model konseptual yang digunakan untuk merinci, mengorganisir, dan mengintegrasikan gagasan atau elemen-elemen penting yang terkait dengan suatu topik atau masalah penelitian. Kerangka Konseptual Dalam Penelitian ini, yaitu



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan perumusan konsep berdasarkan sifat-sifat yang dapat diamati secara langsung. Pendekatan ini menerjemahkan konsep abstrak ke dalam bentuk indikator perilaku yang terukur, dapat diuji, serta diverifikasi kebenarannya secara objektif. Adapun rincian definisi operasional dalam studi ini meliputi:

Tabel 2. 7 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
1	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan adalah pengukuran keuangan yang dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan.	$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$ $ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$ Sumber : (Kasmir, 2019b)
2	Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan dalam <i>balanced scorecard</i> mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan meraka dan segmen pasar yang telah dipilih. Untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan nilai dari jumlah skor	$\text{Tingkat Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah skor Responden}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$ Sumber: (Riduwan, 2013)

No	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
		responden adalah dari jumlah kuesioner yang di sebarakan.	
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis ntenal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.	$TATO = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$ Sumber: (Kasmir, 2018)
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuha n	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan.	$\text{Reterensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Akhir tahun}}{\text{Jumlah Karyawan Awal Tahun}} \times 100\%$ Sumber: (Mayasari et al., 2025)