

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Ridyanningtyas (2013)

Peneliti melakukan penelitian yang berkaitan dengan balanced scorecard dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Yayasan Bina Hati Surabaya)”.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang saling terkait antara perspektif keuangan, perspektif pengguna, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Yayasan Bina Hati. Adanya keempat perspektif balance scorecards yang diterapkan dalam Yayasan Bina Hati makahasilnyaakan lebih komprehensif, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal tersebut dapat terlihat dari: a) peningkatan ROCE pada perspektif finansial; b) meningkatnya pengguna napza suntik yang telah dijangkaudan didampingi dalam perspektif pelanggan, c) inovasi yang berkelanjutan, pengembangan kerja sama yang semakin baik dengan pihak-pihak yang terkait,tersedianya sarana dan prasarana yang mencukupi dalam perspektif proses bisnis internal; d) peningkatan prosentase pengguna napza suntik yang didampingi danadanya pelatihan karyawan untuk meningkatkan ketrampilan, menambah wawasan, penguasaan materi, dan teknik pekerjaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti ialah sama-sama menggunakan pendekatan perspektif *balanced scorecard* sebagai variabel yang berpengaruh.

Perbedaan penelitian ini dengan yang akan diteliti ialah variabel yang diukur yaitu pada perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Sapardianto (2013)

Peneliti melakukan penelitian yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dengan judul “ Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui kinerja PT Trustco Insan Mandiri jika diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan metode pengumpulan data primer dan data sekunder dari perusahaan.

Hasil dari penelitian menyatakan bahwa pada periode 2008-2009 terdapat alat ukur dalam kinerja tidak baik yaitu ROI, DAR, akuisisi pelanggan, inovasi produk dan proses operasi. Pada periode 2009-2010 kriteria tidak baik terdapat pada CR, DAR, retensi pelanggan, inovasi produk, proses operasi dan reensi karyawan. Pada periode 2010-2011 kriteria tidak baik terdapat pada CR, akuisisi pelanggan dan proses operasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti ialah sama-sama menggunakan pendekatan perspektif balanced scorecard sebagai variabel yang berpengaruh.

Perbedaan penelitian ini dengan yang akan diteliti ialah variabel yang diukur yaitu pada perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Zakir (2006)

Peneliti melakukan penelitian yang berkaitan dengan balanced scorecard dengan judul “Pengukuran kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru dan angka persentase akuisisi pelanggan (pelanggan baru) mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil survey menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti ialah sama-sama menggunakan pendekatan perspektif balance scorecard sebagai variabel yang berpengaruh.

Perbedaan penelitian ini dengan yang akan diteliti ialah pada indikator pengukuran perspektif pelanggan dan karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengukuran kinerja

Pengertian pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007:419) dalam (Sapardianto, 2013) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Untuk menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan pengukuran kinerja.

Oleh karena itu pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, dalam kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi (Moehariono, 2010:61).

2.2.2 Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut menurut (Yuwono dkk, 2002) dalam (Meirdania, 2010):

1. Berdasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Mulyadi (2001) dalam (Meirdania,2010), manfaat pengukuran kinerja yaitu:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2.3 Pengukuran Kinerja dengan Sistem Tradisional

Ukuran kinerja yang biasa digunakan oleh masyarakat tradisional adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada penerahan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi:

1. Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
2. Rasio leverage yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
3. Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditujukan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
4. Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
5. Rasio penilaian yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

2.2.4 Konsep Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992) dalam (Meirdania,2010). Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: 1) kartu skor (*scorecard*); dan 2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. *Balanced Scorecard* ini lebih memiliki keunggulan-keunggulan dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan, beberapa keunggulan *Balanced Scorecard* adalah:

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. *Balanced Scorecard* juga mencakup ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat, dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.
3. Dengan tetap mempertahankan penekanan pada tujuan finansial (*leading indicator*), *Balanced Scorecard* juga menyertakan penggerak (*lagging*

indicator) untuk mencapai tujuan finansial tadi. Jadi, perusahaan tetap berada di jalur hasil finansial sambil memperhatikan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan intangible asset yang diperlukan untuk pertumbuhan di masa datang.

4. *Balanced Scorecard* memandang kinerja tidak hanya dari perspektif internal seperti proses bisnis internal, tetapi juga perspektif eksternal perusahaan seperti perspektif pelanggan.
5. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategik, artinya *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan mengelola strategi perusahaan.

Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* merupakan penjabaran dari visi dan strategi perusahaan, seperti yang juga dinyatakan oleh Chow *et al.* dalam Cahyo (2009:172), berikut ini:

A well-designed Balanced Scorecard combines nancial measures of past performance with measures of the rm's drivers of future performance. Especic objectives and measures of an organization's Balanced Scorecard are derived from the rm's vision and strategies.

Strategi perusahaan yang merupakan dasar penyusunan sebuah kartu score (*scorecard*) dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan dalam memahami kenapa dan bagaimana insan perusahaan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Visi juga merupakan penghubung

antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang bersifat stabil sepanjang waktu dengan strategi yang bersifat dinamis.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) dalam (Meirdania, 2010) adalah:

a) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang ingin diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*. Dapat dilakukan dengan memperlihatkan kepada tiap karyawan mengenai ukuran strategis yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk

diprioritaskan dan dapat menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis

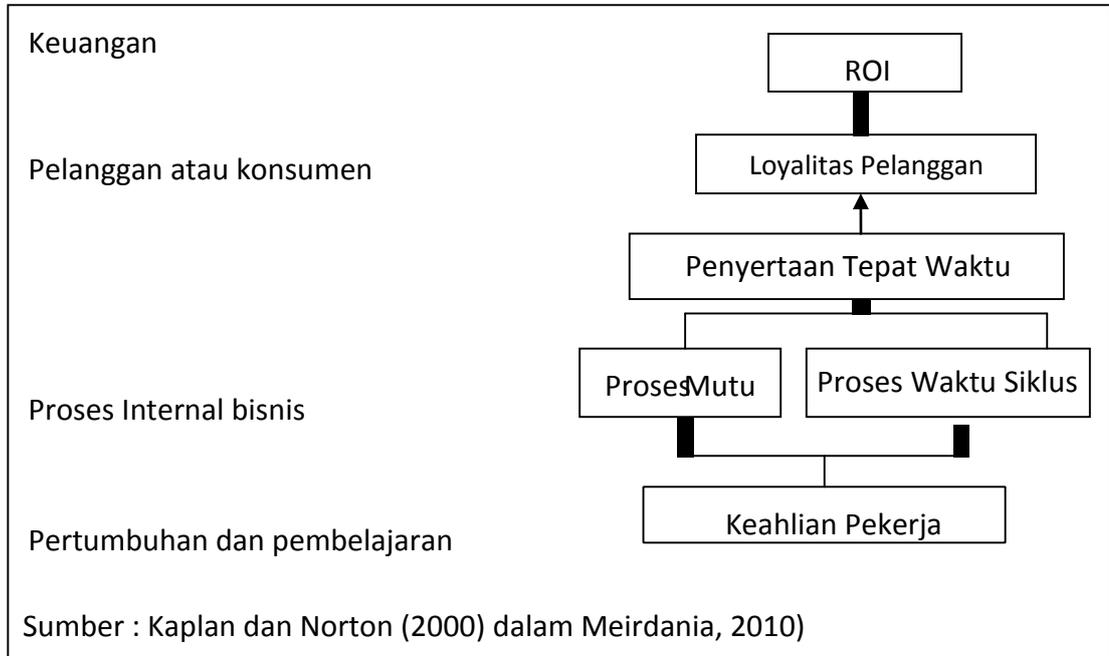
Proses keempat ini memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.2.5 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang. Hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1

Hubungan keempat perspektif dengan *Balanced Scorecard*



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

Menurut Rini (2013), secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu perioda. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu Growth, Sustain, dan Harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. Pertumbuhan (growth) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.
2. Bertahan (sustain), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Sasaran keuangan

pada tahap ini diarahkan padabesarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang digunakan, yaitu ROI, ROE, dan EVA.

3. Harvest Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen/manuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 2001) antara lain: bauran dan pertumbuhan pendapat, penghematan biaya/peningkatan produktifitas, pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi Customer dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang dipilih ini mencerminkan keberadaan Customer sebagai sumber pendapatan perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan dan Norton, 1996:60).

1. Pengukuran pangsa pasar, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah Customer atau unit volume.

2. Akuisisi pelanggan, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila jumlah pelanggan semakin bertambah dibandingkan tahun sebelumnya. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.
3. Profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.
4. Retensi pelanggan, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah Customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.
5. Kepuasan pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

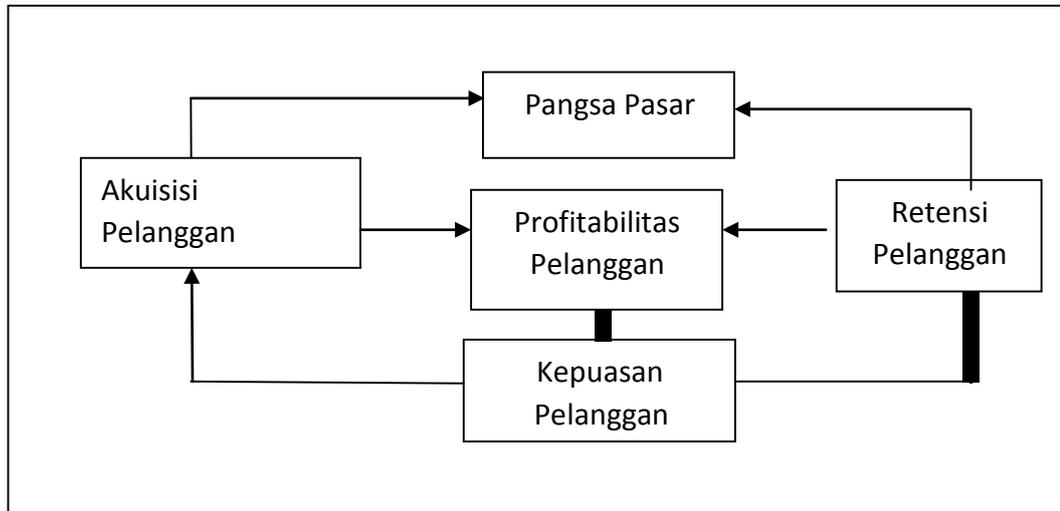
Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*):
 - a. Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b. Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
 - d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*):
- a. Atribut produk/jasa
Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.
 - b. Hubungan pelanggan
Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - c. Citra dan Reputasi
Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan.

Untuk melihat lebih jelas mengenai perspektif pelanggan, dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.2
Perspektif Pelanggan

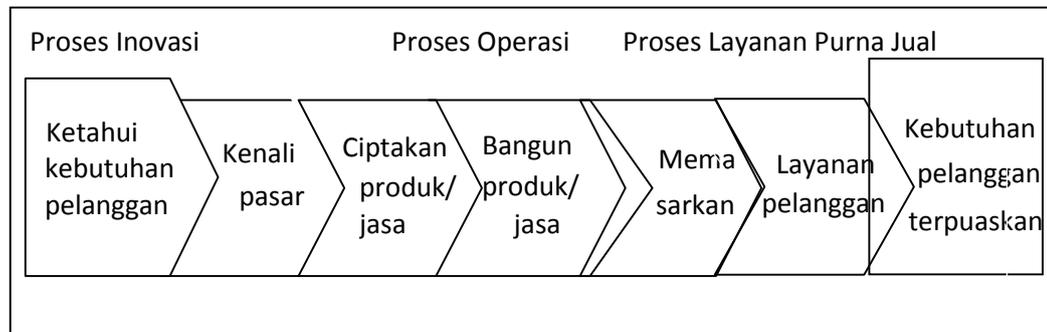


Sumber: Kaplan dan Norton (2000) dalam (Meirdania, 2010)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perusahaan terbiasa untuk mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini:

Gambar 2.3
Perspektif Bisnis Internal



Sumber: Kaplan dan Norton dalam (Meirdania, 2010)

Pada perspektif proses bisnis internal ini dibagi menjadi tiga bagian yang harus dilakukan menurut (Meirdania,2010), yaitu:

a. Inovasi (inovation)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (operations)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

a. Pelayanan Purna Jual (Postsale Service)

Pada tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

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

Pada perspektif ini bertujuan untuk mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

a) Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu:

1. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.

2. Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

3. Kepuasan karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan *survey* secara rutin. Ada beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Lasdi, 2002) dalam (Meirdania, 2010) yaitu:

i. Pengakuan ii. Akses untuk memperoleh informasi iii. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif iv. Dukungan atasan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Pengukuran kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan scoring untuk mendapatkan hasil yang berimbang.

Gambar 2.4

Kerangka Pemikiran Penelitian

