

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini termasuk rujukan penelitian-penelitian sebelumnya, berikut hasil penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

Judul, Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Pebedaan
<i>Balanced Scorecard</i> Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komprehensif / Franklin K. Genta (2020)	Deskriptif Kuantitatif	Banyak uang yang diselesaikan pada tahun 2011 karena keuntungan likuiditas sebesar 1119 persen, yang menunjukkan keadaan keuangan yang sangat substansial. Koperasi memiliki kapasitas yang sangat tinggi untuk memenuhi semua komitmen keuangan langsungnya. Dilihat dari perspektif Rp 11,19 dalam aset lancar yang menjamin Rp 1,00 dalam utang jangka pendek. Yang terjadi selanjutnya yakni kinerja yang berulang. Dalam jangka pendek, Koperasi memiliki lebih dari cukup uang untuk membayar semua tagihannya. Tingkat solvabilitas koperasi yang tinggi ditunjukkan oleh nilai rasio yang sederhana, yang diungkapkan oleh analisis solvabilitas. Ketika Koperasi memiliki kapasitas yang besar untuk memenuhi semua komitmen keuangannya saat ini dan masa depan. Pada tahun	Persamaan : Sama-sama meneliti tentang Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Perbedaan : Terletak pada Obyek dan tahun penelitian

		<p>2011, koperasi itu sendiri membayar Rp 98.000 dari Rp 100.000 yang dibutuhkan untuk kegiatan koperasi, dengan pembiayaan utang sisanya Rp 2.000. Ini menunjukkan bahwasanya Koperasi bisa melakukan analisis likuiditasnya sendiri dengan memakai biaya surplus. Dengan Return On Equity sebesar 16,74%, Koperasi telah membuktikan bahwasanya mereka bisa mengubah uang mereka sendiri menjadi laba. Ini berarti bahwasanya Koperasi memanfaatkan sumber daya mereka dengan baik. Sayangnya, tingkat profitabilitas koperasi menurun pada tahun 2015. Sebaliknya, koperasi memiliki peringkat yang cukup baik dalam analisis non-finansial, menurut sudut pandang pelanggan, dengan pencapaian indikator sebesar 436 dan rata-rata 87,20. Dengan pencapaian indikasi sebesar 571 dan rata-rata 95,16, koperasi dianggap cukup baik dari sudut pandang bisnis internal. Dengan pencapaian indikasi sebesar 502 dan rata-rata 83,66, koperasi juga berada dalam kategori cukup baik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	
--	--	--	--

<p>Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Pegawai / Farida Ainun Nikmah (2021)</p>	<p>Deskriptif Kuantitatif</p>	<p>Perspektif keuangan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran semuanya memiliki skor evaluasi yang lebih rendah dibandingkan tahun lalu, sementara dua lainnya memiliki hasil yang lebih buruk secara keseluruhan. Sementara itu, variabel perspektif konsumen telah menunjukkan peningkatan dibandingkan evaluasi tahun lalu. Koperasi Pasar Wanita Kartini secara keseluruhan berkinerja buruk. Jika koperasi ingin memiliki kinerja yang lebih baik pada periode berikutnya, manajemen dan pengawasnya perlu meningkatkan sistem kinerja saat ini</p>	<p>Persamaan : Sama-sama meneliti tentang Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Perbedaan : terletak pada Obyek dan tahun penelitian</p>
<p>Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Unit Pegawai Primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai/ Nurcahya Hartaty Possumah (2020)</p>	<p>Deskriptif Kuantitatif</p>	<p>Dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016, Koperasi Primer Kepolisian Resor Banggai telah mencapai hasil yang baik dalam hal kinerja perspektif keuangan. Dari enam item perspektif keuangan yang digunakan, tiga menghasilkan nilai atau prestasi yang baik, sedangkan tiga lainnya tidak. Capaian dari ketiga item tersebut tidak terlalu signifikan sehingga tidak berdampak pada kegiatan operasional koperasi. Dari perspektif anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, koperasi secara keseluruhan berkinerja baik</p>	<p>Persamaan : Sama-sama meneliti tentang Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Perbedaan : terletak pada Obyek dan tahun penelitian</p>

<p>Analisis Balance Scorecard Dalam Menilai Kinerja Koperasi Cu Mekar Kasih Makassar / Jemi Pabisangan Tahirs (2022)</p>	<p>Deskriptif Kuantitatif</p>	<p>Jika melihat gambaran keuangan, kredit macet (NPL) menempatkan LDR dan BOPO pada posisi negatif. Dari sudut pandang konsumen, perolehan pelanggan buruk, sementara kebahagiaan dan retensi pelanggan fantastis. Perusahaan berjalan baik dari sudut pandang internal jika melihat ukuran seperti Service Cycle Efficiency dan inovasi produk. Kebahagiaan dan pelatihan karyawan menempatkannya pada kategori positif dari sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi kinerja menempatkannya pada posisi buruk</p>	<p>Persamaan : Sama-sama meneliti tentang Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Perbedaan : terletak pada Obyek dan tahun penelitian</p>
<p>Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Pada Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk / Nala Hikmatul Machmudah (2024)</p>	<p>Deskriptif Kuantitatif</p>	<p>Dari keempat sudut pandang Balanced Scorecard, Koperasi Karyawan PT Kedawung Setia Industrial, Tbk telah menunjukkan kinerja yang mengagumkan. Kunci keberhasilan peningkatan kinerja Koperasi Karyawan PT Kedawung Setia Industrial, Tbk yakni keterlibatan aktif dari manajemen, anggota, dan pihak terkait dalam penerapan BSC. Sebagai landasan bagi penelitian mendatang tentang cara membuat manajemen kinerja koperasi lebih efektif, penelitian ini menambah pengetahuan kita tentang manajemen kinerja yang berkaitan</p>	<p>Persamaan : Sama-sama meneliti tentang Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Perbedaan : Terletak pada Obyek dan tahun penelitian</p>

		dengan koperasi. Baik pengambil keputusan koperasi maupun akademisi yang mempelajari manajemen koperasi bisa memperoleh manfaat dari konsekuensi teoritis dan praktis dari penelitian ini	
Analisis Pengukuran Kinerja Melalui Balanced Scorecard Pada Swamitra Ksp Dewi Tegal / Gina Amelia Febiana (2020)	Deskriptif Kuantitatif	Rasio lancar sebesar 781%, rasio utang terhadap aset sebesar 86,4%, dan rasio profitabilitas sebesar 34% semuanya termasuk hasil rata-rata. Dengan skor rata-rata 0,5%, Akuisisi Pelanggan baik dalam memperoleh pelanggan baru. Kategori buruk menunjukkan hasil evaluasi pangsa pasar. Dalam hal retensi anggota, jelas bahwasanya perusahaan telah gagal mempertahankan klien mereka sebelumnya. Dengan rata-rata 0,6%, EMR dianggap Baik. Meskipun memenuhi syarat sebagai cukup dalam hal kinerja karyawan	Persamaan : Sama-sama meneliti tentang Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard  Perbedaan : terletak pada Obyek dan tahun penelitian

## 2.2 Tinjauan Teori

### 2.2.1 Kinerja dan Pengukuran

Sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya dalam mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, diperlukan instrumen pengukuran kinerja dalam mengetahui seberapa layak perusahaan saat mencapai tujuan dan strategi yang sudah ditetapkan.

Kinerja seseorang bisa diartikan sebagai hasil akhir dari kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dilakukannya saat melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja kerja diartikan sebagai sejauh mana hasil

aktual memenuhi atau melampaui tolok ukur yang telah ditetapkan (Achmad, 2019).

Menurut Pakaya (2017), dalam arti yang lebih luas, kinerja termasuk upaya yang terorganisasi oleh badan usaha koperasi untuk menilai keberhasilan dan efisiensi kegiatan usahanya pada jangka waktu tertentu. Ada dua jenis utama penilaian kinerja yang dipakai untuk menentukan kinerja suatu usaha: finansial dan nonfinansial.

Operasional rantai nilai suatu perusahaan bisa diukur untuk mengetahui kinerja keseluruhan usahanya. Pada akhirnya, temuan pengukuran ini berfungsi sebagai umpan balik yang memberi tahu bisnis seberapa baik rencananya telah dijalankan dan kapan perlu melakukan perubahan pada proses pengendalian dan perencanaannya (Dally, 2020). Evaluasi yang berasal dari pengukuran kinerja bisa berfungsi sebagai umpan balik atas pencapaian masa lalu dan sebagai dasar untuk perencanaan strategis di masa mendatang. Manajemen secara formal mencoba menganalisis hasil tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan kriteria yang ditentukan melalui pengukuran kinerja.

Tujuan dari ukuran kinerja yakni untuk mengevaluasi keberhasilan suatu usaha dan untuk mengungkapkan apakah kemajuan telah dicapai atau tidak terhadap suatu tujuan. Mengukur kinerja akan memberi informasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki keadaan (Permatasari dan Dwiarti, 2016).

Menurut Achmad (2019), manajemen bisa memakai penilaian kinerja untuk merencanakan dan mengendalikan manajemen kerja dengan lebih baik, memastikan bahwasanya hal itu dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja yakni proses mengevaluasi seberapa baik kinerja organisasi dalam kaitannya dengan tujuan serta sasaran yang ditetapkan. Ini termasuk mengumpulkan data tentang seberapa efisien sumber daya dipakai untuk menghasilkan barang dan jasa, membandingkan hasil aktual dengan target, dan

menentukan keberhasilan masing-masing kegiatan dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Sutrisno (2009) dalam Hutabarat (2020) kinerja keuangan perusahaan merupakan prestasi yang telah dicapai perusahaan dalam periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Kinerja Keuangan adalah kinerja manajemen, yang merupakan perluasan nilai keuangan dan diperkirakan manfaatnya. Konsekuensi dari memperkirakan penanda keuangan sangat penting sehingga mitra dapat memahami status fungsional perusahaan dan tingkat pencapaian perusahaan.

Menurut Fahmi (2017:2), kinerja perusahaan merupakan suatu analisis yang dilakukan guna mengetahui sejauh mana perusahaan sudah melaksanakan aturan yang sudah ditetapkan terkait dengan penggunaan keuangan secara tepat dan benar. Seperti dengan membuat suatu laporan yang telah memenuhi standar dan ketentuan dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (General Accepted Accounting Principle), dan lainnya.

Menurut Hutabarat (2020) ada beberapa tujuan penilaian kinerja keuangan, antara lain sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas Penilaian kinerja keuangan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba pada periode tertentu.
2. Mengetahui tingkat likuiditas Penilaian kinerja keuangan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajiban yang harus segera dipenuhi.
3. Mengetahui tingkat solvabilitas Penilaian kinerja keuangan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya baik kewajiban keuangan jangka panjang maupun jangka pendek apabila perusahaan tersebut dilikuidasi.
4. Mengetahui tingkat stabilitas usaha Penilaian kinerja keuangan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban

bunga atas hutang-hutang perusahaan termasuk hutang pokoknya dengan tepat waktu, serta kemampuan perusahaan membayar dividen kepada para pemegang saham mereka.

### 2.2.2 **Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* adalah merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut (Tunggal, 2000)

*Balanced Scorecard* adalah suatu alat akuntansi manajemen yang terdiri dari serangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran secara cepat dan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun dari segi non-keuangan

*Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan dan pengukuran dari *Scorecard* berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perpektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk framework *Balanced Scorecard*. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat sistem yang seimbang dimana prioritas utama pada pengukuran berhubungan dengan pelanggan atau konsumen seperti *market share customer-satisfaction index*, *competitive price*, *reliability* dan sebagainya. Kedua, pada kinerja perusahaan seperti produktivitas, *poor quality cost*, *value added per employee*, ROI, ROE dan sebagainya. Singkatnya, keduanya meliputi aspek-aspek keuangan dan non- keuangan.

Konsep *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2019) meliputi dua kata yakni kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor berfungsi sebagai kartu dalam melacak peringkat kinerja

seseorang ataupun untuk menetapkan sasaran untuk peringkat kinerja di masa mendatang. "Seimbang" artinya memiliki metode yang adil dalam mengevaluasi kinerja manusia yang mempertimbangkan aspek moneter dan non-moneter, serta tujuan langsung dan jauh, pengaruh internal dan eksternal, dan cakrawala waktu. Manajemen modern memakai *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwasanya penggabungan *Balanced Scorecard* ke dalam struktur manajemennya menjamin peningkatan yang nyata dalam kapasitas perusahaan untuk menghasilkan kekayaan dengan memberikan wawasan tentang posisi strategisnya saat ini dalam hal operasional, yang memungkinkan pemilihan tindakan masa depan yang akan meningkatkan kinerja.

Menurut Rangkuti (2020) *Balanced Scorecard* yakni kerangka kerja yang mempertimbangkan empat aspek berikut saat menilai kinerja perusahaan: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen yang menggunakan upaya semua karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sistem ini mengevaluasi kinerja dan mendorong karyawan untuk bekerja demi visi perusahaan.

*Balanced Scorecard* yakni metode untuk memecah tujuan organisasi menjadi tolok ukur yang bisa diukur di berbagai dimensi. Organisasi, terutama lembaga pemerintah, bisa memperoleh manfaat dari penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mempertajam fokus strategis mereka. Ini karena alat tersebut memungkinkan setiap departemen untuk memberikan kontribusi yang bisa diukur terhadap tujuan keseluruhan perusahaan (Dally, 2010).

Ukuran yang dipakai pada metode *Balanced Scorecard* dibagi atas empat perspektif, yakni (Mulyadi, 2019):

a Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, aspek keuangan tetap menjadi fokus karena merupakan suatu hasil dari keputusan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan *shareholder value*.

Dalam penerapan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkaitan hidup, tolok ukur yang digunakan tergantung pada posisi perusahaan dalam daur hidup bisnis (*business life cycle*)

Karena metrik ini umumnya digunakan oleh bisnis untuk memastikan laba, *Balanced Scorecard* memasukkannya ke dalam evaluasi kinerja keuangannya. Alasan di balik perubahan kekayaan perusahaan atau organisasi tidak dapat dijelaskan secara memadai oleh indikator keuangan saja. Karena metrik ini umumnya digunakan oleh bisnis untuk memastikan laba, *Balanced Scorecard* memasukkannya ke dalam evaluasi kinerja keuangannya. Alasan di balik perubahan kekayaan perusahaan atau organisasi tidak dapat dijelaskan secara memadai oleh indikator keuangan saja

Menurut Mulyadi (2019), tolok ukur keuangan tidak cukup untuk menjelaskan mengapa kekayaan perusahaan atau organisasi bervariasi dari waktu ke waktu. Metrik keuangan memiliki tujuan ganda dalam *balanced scorecard*: pertama, metrik tersebut penting bagi keempat perspektif untuk melihat seberapa baik strategi diterapkan; dan kedua, metrik tersebut akan memotivasi tiga perspektif lainnya untuk mencapai tujuan dan sasaran masing-

masing. Rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas akan digunakan untuk mengukur perspektif keuangan dalam penelitian ini

- 1) Likuiditas dengan rumus sebagai berikut

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$$

Nilai standar industri untuk rasio ini adalah 200% (2:1), atau dua kali lipatnya, rata-rata industri tergolong tinggi, oleh karena itu perusahaan menganggap rasio tersebut aman untuk saat ini (Kasmir,2018)

- 2) Solvabilitas dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rasio Modal Sendiri Terhadap Aset} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}}$$

Nilai standar industri untuk rasio ini ialah 35%. (Kasmir,2018)

- 3) Aktivitas diukur dengan rumus sebagai berikut:

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

Nilai standar industri untuk rasio ini adalah 2 kali, apabila dibawah standar berarti perusahaan belum mampu memaksimalkan aktiva yang dimiliki dan perusahaan diharapkan meningkatkan lagi penjualannya atau mengurangi sebagian aktiva yang kurang produktif (Kasmir,2018).

- 4) Cost Recovery Rate (CRR) dengan rumus sebagai berikut:.

$$\text{Cost Recovery Rate} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Biaya Operasional}}$$

Nilai standar industri untuk rasio ini adalah 60-70 % (Kasmir,2018).

- b) Perspektif Pelanggan

Dari sudut pandang klien, langkah pertama bagi organisasi mana pun adalah mengidentifikasi target pasar dan jenis klien yang ingin dilayani. Setelah itu, agar setiap unit operasional dapat mencapai sasaran keuangannya, manajer perlu mencari cara terbaik untuk memantau keberhasilannya. Selain itu, unit perusahaan perlu

membuat dan menawarkan produk atau layanan baru yang akan dianggap lebih berharga oleh pelanggan jika mereka ingin memiliki kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik.

Dalam lingkungan bisnis dimana *customer* memegang kendali, manajemen puncak mulai berkepentingan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. *Balanced Scorecard* menuntut manajer untuk menerjemahkan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan *customer*. Kepentingan *customer* umumnya dapat dikelompokkan ke dalam empat golongan: waktu (*time*), kualitas (*quality*), kinerja dan layanan (*performance and service*), serta biaya (*cost*), dikukur menurut (Hery, 2017) :

1) *Tangibles* dengan indikator berikut:

- a) Instrumen Instrumen operasional kantor sudah baik dan memadai.
- b) Mengevaluasi 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di tempat kerja.
- c) Konselesi informasi.
- d) Fasilitas untuk pelatihan ketelitian.
- e) Kebersihan dan kenyamanan kantor.
- f) Koperasi Berpakaian Pekerja KebersihanPekerja Kebersihan.

2) Reliability dengan indikator sebagai berikut:

- a) Prosedur operasi standar untuk kecepatan dan kemudahan layanan.
- b) Pendokumentasian aktivitas proyek yang tepat.
- c) Awal dan akhir jadwal pelaksanaan proyek

3) Responsiveness dengan indikator sebagai berikut:

- a) Jika terjadi masalah, Pengurus Koperasi segera menawarkan bantuan.
- b) Keluhan anggota segera ditanggapi oleh pengurus.

c) Keterusterangan dalam berkomunikasi dengan anggota.

4) Assurance dengan indikator sebagai berikut:

a) Keamanan dan kepercayaan dipupuk oleh praktik etika rekan kerja.

b) Betapa membantu dan menyenangkanya personel Koperasi ketika dimintai informasi

c) Karyawan koperasi adalah profesional yang sangat terampil.

5) Emphaty dengan indikator sebagai berikut:

a) Memberikan informasi kepada koperasi tentang perkembangan dalam pengembangan koperasi.

b) Mitra dapat berkonsultasi dan bertanya jika ada cukup waktu dan ketersediaan.

c) Bantuan kepada semua rekanan di atas tingkat sosial ekonomi tertentu.

c Perspektif Proses Bisnis Internal

Kemampuan suatu organisasi untuk merekrut dan mempertahankan pelanggan di pasar sasaran, serta memenuhi harapan pengembalian finansial para pemegang saham, dapat dilihat melalui sudut pandang proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns, diukur melalui indicator (Hery, 2017)

1) Peralatan dengan indikator sebagai berikut:

a) Semua peralatan kerja yang diperlukan dan dapat digunakan dalam kondisi kerja yang sangat baik.

b) Peralatan yang memadai dan cukup selalu tersedia.

c) Peralatan yang memadai dan siap pakai tersedia.

d) Sistem penyimpanan inventaris di gudang menjalani pemeriksaan dan pemeliharaan rutin.

2) Sarana dan Prasarana dengan indikator sebagai berikut:

a) Data menunjukkan bahwa komputer membantu pekerja menjadi lebih produktif dan efisien.

b) Sangat mudah untuk mendapatkan fakta dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan.

c) Bersih dan terawat dengan baik.

d) Semua utilitas kantor (listrik, air, internet, dll.) berjalan lancar.

e) Setiap saat, infrastruktur kantor menjalani inspeksi dan pemeliharaan berkala

3) Proses dengan indikator sebagai berikut:

a) Ketika karyawan bekerja sama, mereka dapat menyelesaikan proyek sesuai dengan tanggal jatuh tempo, sesuai dengan perjanjian yang disetujui perusahaan.

b) Karyawan yang bekerja sama lebih siap menghadapi tantangan di tempat kerja.

c) Karyawan yang bekerja sama terbiasa dengan prosedur operasi standar (SOP) di tempat kerja.

d) Sebagai bagian dari pekerjaan mereka, pekerja yang kooperatif mematuhi protokol yang ditetapkan.

e) Anggota staf yang bekerja sama menyadari peran dan tugas mereka.

f) Pekerja yang kooperatif efisien dalam melaksanakan tanggung jawab mereka sebagaimana yang ditugaskan.

d Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh suatu perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka

panjang. Dalam perspektif ini perusahaan melihat tolok ukur yang berasal dari tiga sumber yaitu:

1) Kemampuan pekerja.

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan manajemen adalah tingkat kepuasan pekerja, antara lain meliputi keterlibatan dalam mengambil keputusan, pengakuan hasil kerja dan akses memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dan dukungan atasan; tingkat produktivitas, yaitu merupakan hasil pengaruh agregat dan peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan; dan tingkat retensi perusahaan, merupakan kemampuan mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan

2) Kemampuan sistem informasi

Tolok ukur yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat kecepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan

3) Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan

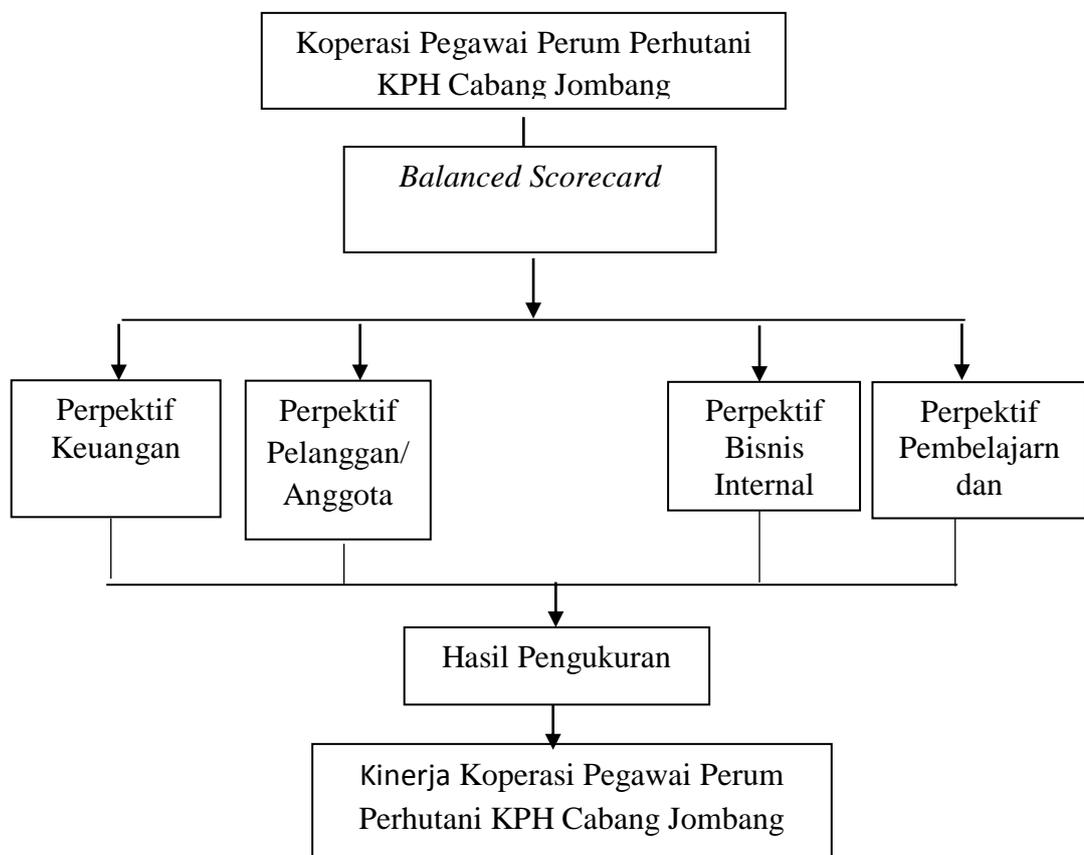
Tolok ukur yang digunakan adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan/direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna dan banyaknya pegawai yang mengerti visi dan tujuan perusahaan

Pandangan ini menjadi dasar bagi tiga pandangan lainnya, dan pandangan inilah yang akan menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan dalam jangka panjang. Berinvestasi dalam infrastruktur, yang meliputi sumber daya manusia, sistem, dan prosedur, sama pentingnya bagi perusahaan seperti berinvestasi dalam peralatan untuk menghasilkan produk dan layanan. Kemampuan orang, teknologi, dan prosedur saat ini dapat terungkap melalui tolok ukur kepuasan pelanggan, kinerja

keuangan, dan proses internal perusahaan. Investasi dalam pelatihan ulang staf, termasuk peningkatan kemampuan sistem informasi dan teknologi serta restrukturisasi prosedur saat ini, dapat membantu bisnis menutup kesenjangan ini.

### 2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka pikir digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**