

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Akhir-akhir ini tren untuk menjadi pengusaha sudah menjadi pilihan utama masyarakat Indonesia. Banyak sekali usaha-usaha, baik usaha *offline* maupun *online*, yang meramaikan perekonomian Indonesia. Seperti usaha jual beli online yang dipasarkan secara kreatif di Instagram, ataupun usaha *coffee shop* yang mulai menjamur hampir di setiap sudut kota Jakarta. Usaha-usaha tersebut adalah usaha yang masih tergolong dalam usaha mikro, kecil dan menengah atau yang biasa kita sebut sebagai UMKM. Berdasarkan data Perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan UKM, diketahui bahwa terdapat perkembangan yang signifikan terkait jumlah UMKM. Data tahun 2012 menyatakan bahwa jumlah UMKM yang didirikan sekitar 55.206.444 unit usaha. Meningkat sebanyak 13,98 persen pada tahun 2017 menjadi 62.922.617. Usaha kecil ini memiliki kontribusi yang amat besar terhadap perekonomian Indonesia secara makro. Masih dengan sumber data yang sama, diketahui pada tahun 2017 jumlah UMKM mendominasi pangsa pasar perekonomian Indonesia. Secara presentase jumlah unit, UMKM mendominasi dengan 99,99 persen dibandingkan dengan usaha besar yang hanya 0,01 persen (5.400 unit usaha). Secara tingkat penyerapan tenaga kerja pun UMKM masih mendominasi. UMKM menyerap

sebanyak 97 persen (Rp116,6 juta) tenaga kerja nasional, sementara Usaha Besar hanya menyerap sekitar 3 persen (Rp3,5 juta) tenaga kerja nasional.

UMKM harus menentukan dan memiliki visi misi perusahaan. Visi dan misi merupakan dua rangkaian yang tidak dapat dipisahkan dan tidak bisa diabaikan. Visi adalah tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan, misi adalah langkah-langkah mencapai visi untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pada kebanyakan perusahaan UMKM tidak memiliki visi dan misi. Mendirikan usaha secara sederhana saja dan akan mengakibatkan perusahaan kurang berkembang. Maka dari itu perusahaan UMKM harus menentukan visi dan misi karena itu hal yang terpenting dan sebagai pondasi keberlangsungan suatu usaha. Selama ini yang umum digunakan dalam UMKM adalah sistem pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Sistem pengukuran kinerja yang seperti itu sudah tidak mendukung lagi untuk pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. UMKM cenderung berorientasi hanya pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup usaha dalam jangka panjang. Padahal untuk meningkatkan daya saing UMKM dalam jangka panjang, pengukuran kinerja keuangan saja tidak cukup karena pengukuran kinerja keuangan hanya melihat kinerja dari sudut pandang keuangan, sehingga mengabaikan sudut pandang lain yang juga tidak kalah pentingnya, seperti contoh kepuasan pelanggan.

Kinerja keuangan merupakan gambaran hasil ekonomi yang mampu diraih oleh perusahaan pada waktu tertentu melalui aktivitas-aktivitas perusahaan. Aktivitas-

aktivitas ini dicatat dan dirangkum menjadi sebuah informasi yang dapat digunakan sebagai media untuk melaporkan keadaan dan posisi perusahaan pada pihak yang berkepentingan, terutama pada pihak kreditur, investor, dan manajemen perusahaan itu sendiri (Aminatuzzahra, 2010). Kinerja keuangan merupakan hal penting yang harus dicapai setiap perusahaan, dalam menghadapi persaingan untuk mengembangkan perusahaan. Kinerja keuangan berkaitan erat dengan keberhasilan manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja keuangan (Araujo, 2013).

Kinerja dalam perusahaan merupakan sebuah proses yang dimulai dari pengidentifikasian tujuan strategi sebuah kebutuhan perusahaan supaya dapat bersaing dan mampu menjaga kemampuan labaan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2011). Sampai saat ini, sistem pengendalian keuangan masih menekankan pada pengendalian terhadap alokasi keuangan dan barang modal, sehingga tolok ukur keuangan yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap modal. Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber-sumber keuangan yang telah digunakan oleh perusahaan dan lebih bermanfaat bagi pihak internal perusahaan seperti manajemen dan pemegang saham. Pihak eksternal seperti masyarakat luas sebagai pengguna barang dan jasa lebih memerlukan pengukuran yang lebih bersifat non keuangan.

Setiap suatu perusahaan atau organisasi baik itu dalam skala kecil, menengah, maupun skala besar, didalamnya tentu memiliki visi dan misi mengenai gambaran atas tujuan-tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang melalui aktivitas-aktivitas dari kegiatan operasionalnya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang mendatang yaitu *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan Gaspersz (2003), *Balanced Scorecard* (BSC) ini merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk membantu mengkomunikasikan rencana-rencana strategis yang telah disusun tersebut kepada semua anggota di perusahaan maupun organisasi Akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal perusahaan mengembangkan suatu alat analisis yang disebut *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan salah sistem pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan, sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan nonkeuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Tujuan dari pengukuran tersebut adalah untuk memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Banyak perangkat yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan, salah satu yang paling sering diadopsi perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) dalam Petr dkk (2012), setelah itu *Balanced Scorecard* secara luas diterapkan oleh ribuan perusahaan di seluruh dunia bahkan sampai dengan perusahaan non-profit. *Balanced Scorecard* merupakan perangkat pengukuran kinerja manajemen perusahaan dengan menggabungkan aspek-aspek keuangan dan aspek-aspek non keuangan yang pada akhirnya dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan dan proses penyelesaian masalah perusahaan (Kaplan dan Norton, 2002). Analisa pengukuran kinerja berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan. Setiap tujuan strategi dari keempat

perspektif harus dipertegas bagaimana cara mengukurnya. Yaitu dengan menggunakan ukuran strategi. Ukuran strategis bergantung pada tujuan strategi apa yang diukur. Contoh tujuan strategis peningkatan pendapatan penjualan, ukuran strategisnya adalah omzet tiap bulan, kepuasan pelanggan, ukuran strategisnya adalah tingkat kepuasan pelayanan dan seterusnya.

*Balanced Scorecard* merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Lebih dari itu, *Balanced Scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran keuangan tradisional, tetapi berbagai ukuran keuangan tersebut tidak memadai untuk mengevaluasi perusahaan pada abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi (Norton, 2002).

Setelah perusahaan memiliki visi dan misi selanjutnya adalah menentukan tujuan strategis dari keempat perspektif *balanced scorecard* yang digambarkan dengan *strategy map*. Visi dan misi diartikan menjadi kegiatan operasional perusahaan melalui tujuan strategis yang saling berhubungan dan memberikan dampak sebab akibat. Sebagai contoh, tujuan strategis dalam perspektif finansial adalah peningkatan pendapatan melalui penjualan. Tercapainya tujuan strategis finansial bergantung pada tercapainya tujuan strategis perspektif lainnya secara bertahap. Dimulai dengan

tujuan strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan , proses bisnis internal , sampai tujuan strategis pelanggan .

Contoh tujuan strategi pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tingkat pendidikan dan keahlian pegawai. Bisnis internal yaitu dengan menciptakan produk baru dan customer menghitung kepuasan pelanggan. Ketercapaian tujuan strategi tersebut akan menghasilkan peningkatan pendapatan karena berhubungan satu sama lain Dalam persaingan usaha yang sangat ketat ini, tidak ada lagi pilihan bagi perusahaan selain meningkatkan kemampuan bersaing dalam jaringan pasar global. Oleh karena itu dengan adanya pengembangan strategi perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara akurat yaitu dengan memperhitungkan aspek keuangan maupun aspek non keuangan agar mampu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja usahanya.

Selama ini UMKM *Frozen Food* Nabil mengukur keberhasilan kinerjanya masih didasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan saja, yaitu berdasarkan laporan keuangan misalnya *Profit Margin On Sales, Return On Asset, Sales Growth Rate*, sehingga bila laporan keuangan menunjukkan adanya peningkatan profit, maka kinerja perusahaan sudah baik. Akan tetapi UMKM *Frozen Food* Nabil ingin memperluas pangsa pasar yang ada serta meningkatkan jumlah pelanggan, jika hanya memakai kinerja keuangan saja sudah tidak relevan lagi di era informasi ini karena sekarang lebih ditujukan kepada kepuasan pelanggan dimana merupakan faktor penting untuk jangka panjang yang tidak dapat diukur dengan uang.

Target tujuan strategis sebagai acuan keberhasilan pencapaian tujuan. Keberhasilan suatu tujuan strategis dilakukan dengan membandingkan target dengan realisasinya. Sebagai contoh, perusahaan menetapkan peningkatan omset tiap bulan sebesar 15 persen . Ketika realisasi diatas 15 persen maka tujuan strategis yang ditetapkan telah tercapai . Sebaliknya ketika dibawah 15 persen,tujuan strategis yang ditetapkan tidak tercapai.

Perbaikan dilakukan terhadap tujuan strategis yang tidak tercapai . Sebagai contoh, ketika perusahaan dihadapkan pada realisasi target omset dibawah 15 persen,maka tindakan korektif apa yang harus dilakukan perusahaan untuk menghadapi ketidaktercapaian tersebut?

Perusahaan harus melakukan tindakan korektif untuk lebih memasarkan produk yang dijual atau mencari wilayah yang sebelumnya belum tercapai oleh produk yang dijual. Ketika pelanggan merasa tidak puas atas produk yang dijual. Perusahaan dapat mengembangkan produk yang sudah ada dan menciptakan produk baru sesuai dengan permintaan pelanggan.

Perusahaan juga harus memberikan pelatihan kepada para pegawai secara terus menerus untuk bekerja lebih baik lagi dan proses produksi menghasilkan barang yang berkualitas dan menghindari menghasilkan barang yang kurang berkualitas. Pada intinya kegiatan korektif bertujuan agar tujuan strategis keempat perspektif dapat tercapai seimbang sehingga keberlangsungan perusahaan akan terus terjaga , kegiatan penjualan terus meningkat dan mampu menghadapi persaingan kompetitor.

Dengan adanya *balance scorecard* akan menawarkan kinerja yang efektif yang membuat Perusahaan UMKM menjadi lebih produktif, inovatif, kreatif,dan terus

mengupgrade usaha dengan meminimalisir fakta-fakta disekitar pangsa pasar dalam menghadapi dunia usaha yang penuh persaingan. Implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan UMKM dapat membantu perusahaan untuk lebih proaktif, teliti, dan cekatan dalam menghadapi kekurangan yang ada. Memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk merumuskan strategi terbaik demi tercapainya tujuan perusahaan, juga lebih memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi pelanggan dari dampak implementasi *balanced scorecard*.

UMKM *Frozen Food* Nabil merupakan badan usaha yang bergerak di bidang makanan. Diharapkan dengan adanya alat bantu berupa *Balanced Scorecard*, pangsa pasar dan jumlah pelanggan dapat lebih ditingkatkan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Selain itu, pengukuran kinerja secara komprehensif yang memperhitungkan aspek keuangan dan aspek-aspek non keuangan akan membantu mengoptimalkan pencapaian pertumbuhan dan peningkatan kinerja badan usaha. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh UMKM *Frozen Food* Nabil, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul. **“Strategi Pengembangan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan (Studi Kasus pada UMKM *Frozen Food* Nabil)”**. Karena hingga saat ini UMKM *Frozen Food* Nabil belum menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

## **1.2 Identifikasi Masalah**



Berdasarkan pada latar belakang di atas adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Kurang perhatiannya UMKM *Frozen Food* Nabil terhadap 4 perspektif *balanced score card*.
2. Perlunya peningkatan kinerja keuangan UMKM *Frozen Food* Nabil.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja keuangan pada UMKM *Frozen Food* Nabil saat ini?
2. Komponen-komponen pengukuran *Balanced Scorecard* apa saja yang telah diterapkan pada UMKM *Frozen Food* Nabil?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja keuangan pada UMKM *Frozen Food* Nabil saat ini
2. Untuk mengetahui komponen-komponen pengukuran *Balanced Scorecard* apa saja yang telah diterapkan pada UMKM *Frozen Food* Nabil.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

1. Bagi Penulis adalah sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard*.
2. Bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai bahan referensi yang tepat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang, khususnya peneliti yang berkaitan dengan judul mengenai pengaruh *balanced scorecard* dalam meningkatkan kinerja keuangan.
3. Bagi perusahaan adalah sebagai bahan masukan pada UMKM *Frozen Food* Nabil karena studi ini dapat diterapkan dalam bidang usaha *family firm* dan juga memiliki skala usaha yang menengah.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Keuangan**

Kinerja perusahaan merupakan analisis yang dilakukan menggunakan perhitungan rasio keuangan untuk mengukur kondisi keuangan suatu perusahaan (Fahmi, 2016). Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para investor dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Fahmi (2016:142), kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.

Ada dua macam kinerja, yakni kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional lebih ditekankan pada kepentingan internal perusahaan seperti kinerja cabang/divisi yang diukur dengan kecepatan dan kedisiplinan. Sedangkan kinerja keuangan lebih kepada evaluasi laporan keuangan perusahaan pada waktu dan jangka tertentu. Untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan maka secara umum perlu dilakukan analisis terhadap laporan keuangan, yang menurut Brigham dan Houston (2011) mencakup (1) perbandingan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan (2) evaluasi kecenderungan posisi keuangan perusahaan sepanjang waktu. Laporan keuangan perusahaan melaporkan baik posisi perusahaan pada suatu waktu tertentu maupun

operasinya selama beberapa periode yang lalu.

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila telah mencapai standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan di atas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Analisis kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap review data, menghitung, mengukur, menginterpretasi, dan memberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu (Haryanto dkk, 2018).

Dalam penyajian laporan keuangan terdapat banyak sekali analisis rasio keuangan yang dapat dikembangkan dari data yang tersedia. Masing masing rasio tersebut mempunyai kegunaanya tergantung posisi keuangan yang akan dilihat (Kasmir, 2016).

Salah satu alat untuk mengukur kinerja keuangan adalah melalui Analisis Keuntungan (Profitabilitas). Rasio ini disebut juga sebagai rasio rentabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aset atau modal yang menghasilkan laba tersebut.

### **2.1.2 *Balanced Scorecard***

Menurut (Hansen dan Mowen, 2011:366) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Dally (2010:10) *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang mencoba mengukur kinerja organisasi secara seimbang dari berbagai perspektif yang berfokus pada keberhasilan pengimplementasian strategi suatu organisasi. Menurut Fahmi (2016: 209), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Ulum (2012: 45), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang *mengintegrasikan good corporate governance* dengan *good performance management information*. *Balance Scorecard* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menilai kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran-ukuran keuangan dari kinerja usaha dimasa mendatang dengan cara memacu kinerja unit usaha dimasa mendatang (Soedjai,2010:13).

Menurut Kaplan dan Norton (2002) *Balanced scorecard* merupakan rancangan seperangkat ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi dengan menggunakan empat perspektif yang mampu menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya suatu hasil.

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* (BSC) dianggap hanya diperuntukkan bagi perusahaan berorientasi profit, akan tetapi ternyata BSC juga berhasil diterapkan pada lembaga *non profit* serta lembaga publik. Menurut Rohm dan Halbach (2005), BSC

adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan baik pada perusahaan besar atau di perusahaan kecil yang berfungsi untuk menghubungkan antara visi-misi organisasi dengan kegiatan operasional perusahaan dan kebutuhan konsumen, mengatur dan mengevaluasi strategi bisnis, memantau peningkatan efisiensi operasional perusahaan, membentuk kapasitas organisasi, dan mengomunikasikannya kepada seluruh karyawan. BSC adalah suatu kumpulan tolak ukur kuantitatif yang dipilih secara selektif dari strategi organisasi. Tolak ukur yang dipilih sebagai alat untuk menyampaikan *performance driver* beserta hasil yang akan dicapai yang akan digunakan sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dan misinya kepada stakeholder eksternal dan karyawan. BSC terdiri dari tiga fungsi, yaitu sebagai sistem pengukuran, sistem manajemen strategis, dan sebagai alat komunikasi.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pelanggan dan pemilik. Akhirnya, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Oleh karena itu sangatlah penting untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan keempat perspektif tersebut.

**a. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)**

Menurut Gasperzs (2008:38), Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan kepuasanya sudah

memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market.

*Balanced scorecard* memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) atau dengan kata lainnya perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif di bawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Karena itu perspektif keuangan tidak memiliki inisiatif strategis untuk mencapai sasaran strategik. *Balance scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi, 2018:78).

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan nonkeuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balanced Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di 46 dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi, 2018:79) sebagai berikut:

- 1) Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
- 2) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).

- 3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Kaplan (2016:42) siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran. Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya.



Pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan analisis keuntungan (profitabilitas) yang diproksi oleh ROA (Return on Assets) sebagai berikut :

$$\text{Perspektif Keuangan} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$$

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan, perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memutuskan untuk bersaing (Hansen dan Mowen 2011 : 371). Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan.

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan *customernya*. Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus

menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, 2016:47). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

- 1) Kelompok Pengukuran Inti (*core measurement group*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran:
  - a) Pangsa pasar (*market share*): menggambarkan proposisi bisnis yang dijual sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
  - b) Retensi pelanggan (*customer retention*): mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

- c) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
  - d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.
  - e) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.
- 2) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Consumer Retention (CR)*, *DEV (Pembayaran Deviden)*, *Number of New Customer (NNC)*, serta *Number of Complaint (NC)* perusahaan selama periode tertentu.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan akan menentukan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah terlebih dahulu menentukan tujuan dan ukuran-ukuran pada perspektif keuangan dan pelanggan.

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *balanced scorecard* yaitu pendekatan tradisional yang bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *balanced scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya.

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*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses pelayanan kepada *customer*, komputerisasi proses pelayanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan

pelayanan kepada *customer*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Secara umum, Kaplan (2016:47) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu: proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual. Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi. Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain. Proses bisnis internal dalam dunia pendidikan juga tidak terlepas dari ketiga unsur pembentuk proses bisnis internal pada umumnya. Yakni proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purnajual. Perspektif proses bisnis internal variabelnya diukur berdasarkan analisis *Supplier Lead Time (SLT)*, serta efisiensi pabrik (Eff.P) perusahaan selama

periode tertentu. pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal menjadi 3 bagian yaitu :

- 1) proses inovasi,
- 2) proses operasi,
- 3) pelayanan purna jual.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan dan Norton dalam Widodo,2011:49). Yaitu: *people, system, dan organization procedure*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staf perusahaan. Kaplan (2016:49) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif

lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu: kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi.

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Pegawai Turnover (ET)*, *Pegawai Productivity (EP)*, serta *Absenteism (Abs)* perusahaan selama periode tertentu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh para penelitian dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini.

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

No	Penelitian/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Prihatiningsih (2016)	Pengaruh <i>Balanced Score Card</i> ditinjau dari Perspektif Keuangan Perusahaan pada PT. Gudang Garam Tbk	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel <i>Return On Investment</i> , <i>Return On Assets</i> , <i>Return On Equity</i> , <i>Net Profit Margin</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, yang mana variabel <i>Net Profit Margin</i> mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan penjualan untuk menambah keuntungan yang didapat sehingga kinerja keuangan juga akan meningkat
2	Faishol (2016)	Analisis Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Peningkatan	Dengan menggunakan teknik penelitian tersebut ternyata penerapan <i>balanced scorecard</i> melalui empat perspektifnya dapat memberikan

		Kinerja Perusahaan	pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan
3	Siswandi (2018)	Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Pendekatan Analisa Balanced Scorecard	Dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui bahwa kinerja PT X secara keseluruhan cukup bagus. Dalam indikator perspektif keuangan, ROI, margin laba, dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah bisa melakukan inovasi yang baik. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan Balance Scorecard untuk memberikan yang lebih terstruktur dan komprehensif.
4	Alimudin dkk (2019)	Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM	Penerapan BSC melalui empat perspektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM berorientasi terus menerus pada upaya mempertahankan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dari kualitas produk diikuti dengan dukungan mereka yang produktif dan berkomitmen karyawan yang akan mampu memberikan produk / jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu dengan menggunakan teknologi informasi yang berdampak pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan pengembalian keuangan yang memadai.

Sumber: Penelitian terdahulu, 2022.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2018:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai



faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

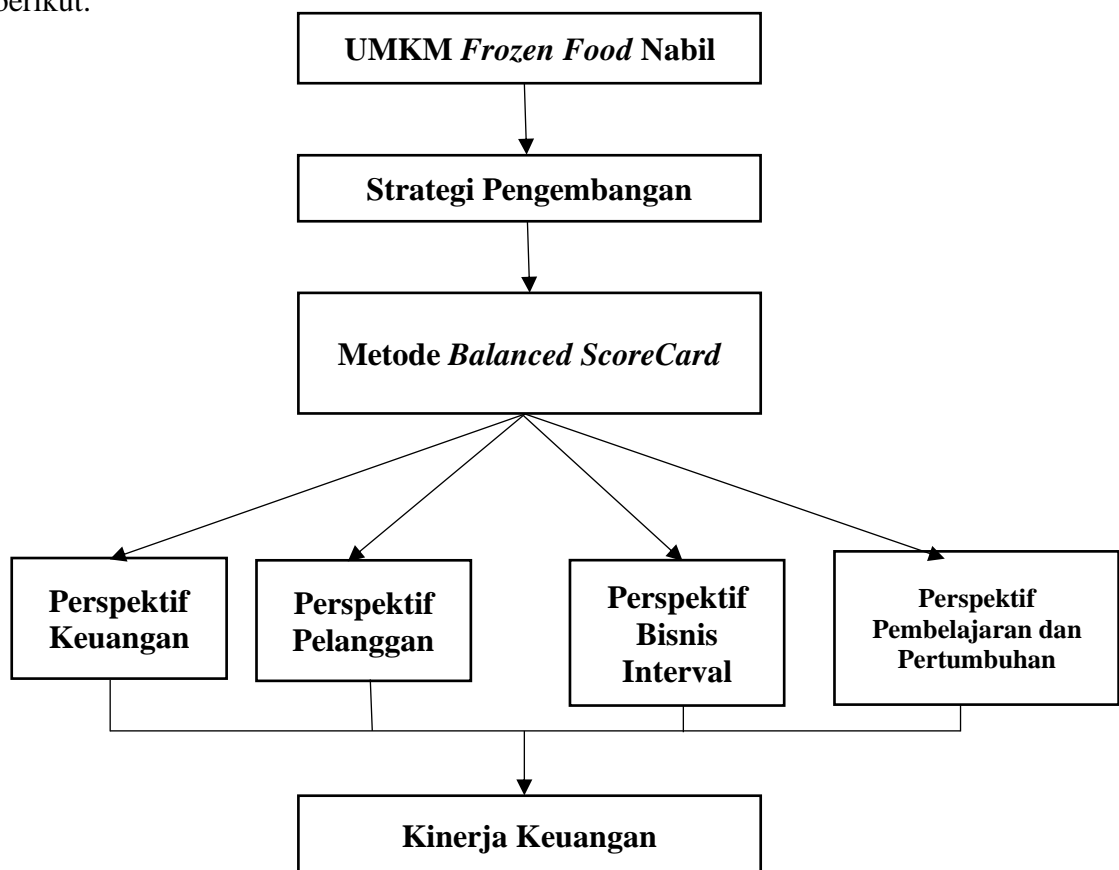
Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dalam BSC, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif

tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi UMKM *Frozen Food* Nabil.

Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

### **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

### 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

#### 3.1.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di di Jl. Menteng Indah, Blk. C Blk. II No.40, Medan Tenggara, Kec. Medan Denai, Kota Medan, Sumatera Utara 20226.

#### 3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini penulis rencanakan mulai dari Januari 2022 sampai dengan selesai. Hal ini dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 3.1**  
**Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Jan				Feb-Mei				Juni-Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■	■																	
2	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
3	Seminar Proposal														■						
4	Penulisan Skripsi															■	■				
5	Bimbingan Skripsi																	■	■		
6	Sidang Meja Hijau																				■

Sumber: Data diolah Peneliti, 2022

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

#### 3.2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif (hubungan) kausal. Menurut Sugiyono (2018) menyatakan hubungan kasual adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara satu

variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

### **3.2.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini peneliti memilih sampel sumber data secara *purposive sampling* dan bersifat *snowball sampling* (Sugiyono, 2015). Dalam pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling* karena diperlukan pertimbangan tertentu. Misalnya ketika memilih sampel perlu mempertimbangkan terlebih dahulu apakah orang tersebut dianggap paling tahu tentang situasi dalam organisasi tersebut. Sifat *Snowball* dipilih karena ketika melakukan penelitian sampel dapat berubah sesuai dengan kebutuhan penelitian. Untuk mengawali pengumpulan data, peneliti memilih pemimpin rumah *retret* yang memiliki power sehingga mampu memberikan jalan untuk mengumpulkan data selanjutnya. (Sugiyono, 2018). Untuk dapat mengenali, menemukan situasi UMKM *Frozen Food* Nabil yang sesungguhnya maka peneliti mewancarai kepada:

1. Pemimpin UMKM *Frozen Food* Nabil
2. Tim keuangan UMKM *Frozen Food* Nabil

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data primer, peneliti berelasi secara langsung dengan sumber data

sedangkan untuk memperoleh data sekunder, peneliti mencari, mengumpulkan dan mempelajari sumber data dari dokumen, jurnal, buku atau arsip lainnya. Data yang diperoleh digunakan untuk memberi gambaran empat perspektif *Balanced Scorecard* dan strategi yang sudah berjalan di UMKM *Frozen Food* Nabil selama ini.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dengan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi:

1. Observasi

Untuk masuk dalam situasi rumah retreat peneliti melakukan observasi sambil ikut berpartisipasi di dalam rumah *retret* dengan melakukan kegiatan/aktifitas rutin yang dilakukan oleh sumber data selama peneliti berada di UMKM *Frozen Food* Nabil (Sugiyono, 2018). Observasi dengan ikut terlibat langsung disebut dengan observasi partisipatif. Peneliti melakukan observasi terhadap aktivitas keuangan UMKM *Frozen Food* Nabil.

2. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara terbuka kepada manajer UMKM *Frozen Food* Nabil untuk mendapatkan informasi awal permasalahan yang ada dalam UMKM *Frozen Food* Nabil. Dalam wawancara ini peneliti ingin mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan proses bisnis selama ini

### **3.4 Teknik Analisis Data**

### 3.4.1 Perspektif Keuangan

Rasio yang diukur dalam perspektif keuangan adalah ROA. ROA Untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$$

Perusahaan dikatakan baik jika mampu mencapai ROA di atas rata-rata industri yaitu 30% (Kasmir, 2014:68).

### 3.4.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

#### 1. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (*switch*) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan (Devani dan Setiawarnan, 2015).

#### 2. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan (Devani dan Setiawarnan, 2015).

#### 3. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat dari evaluasi hasil review yang diberikan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan juga dapat dilihat dari nilai *rating* (bintang) yang diberikan pelanggan di aplikasi penjualan *online*. Tetapi tidak semua pelanggan memberikan nilai *rating* (bintang). Pelanggan dinilai merasa puas apabila nilai *rating* (bintang) yang diberikan adalah 4-5 bintang. Pelanggan dinilai tidak puas atau kecewa apabila nilai *rating* (bintang) yang diberikan adalah 1-3 bintang.

### **3.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan:

#### **1. Proses Inovasi**

Menghitung persentase penjualan dari produk baru, membandingkan antara jumlah produk baru dengan produk sebelumnya. Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

#### **2. Proses Operasi**

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya. Proses operasi dinyatakan baik apabila nilai MCE menurun, dinilai sedang apabila nilai MCE fluktuatif dan dinilai buruk apabila nilai MCE meningkat. Apabila tidak terjadi peningkatan proses bisnis atau fluktuatif maka dinyatakan buruk dan apabila terjadi peningkatan secara konsisten.

### **3.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

1. Tingkat Perputaran Karyawan

Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan terhadap karyawan perusahaan

2. Tingkat Produktifitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas produksi yang ada dengan melakukan perekrutan karyawan ataupun dengan berbagai cara agar produksi perusahaan semakin meningkat.

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

survey yang dilakukan terhadap karyawan Titiktemu *Creativehouse* untuk mengetahui seberapa puas para karyawan terhadap perusahaan. Sampel yang dibutuhkan adalah *non random sampling*. Kuisisioner yang disebarkan adalah sebanyak 15 kuisisioner dan dibagikan kepada para karyawan UMKM *Frozen Food Nabil*. Pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner sebanyak 5 pernyataan. Perhitungan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan melakukan tabulasi jawaban dari para responden.

## **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**