

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. UMKM

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yaitu kelompok usaha atau bisnis yang dijalankan oleh individu, rumah tangga, maupun juga badan usaha kecil. Menurut Pratama (2019:34) UMKM adalah suatu bentuk usaha yang memiliki ciri-ciri khusus, yaitu memiliki aset yang relatif kecil, jumlah karyawan yang sedikit, serta memiliki potensi untuk berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sedangkan menurut Azis (2021:17) UMKM adalah jenis usaha yang mempunyai ciri khas dalam jumlah kecil, produksi dalam skala kecil, dan sumber daya yang terbatas. UMKM juga diidentifikasi sebagai usaha yang memerlukan dukungan dan bantuan untuk berkembang dan bersaing di pasar,

Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, UMKM didefinisikan sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi Kriteria Usaha Kecil.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, ataupun menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Bentuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terdiri dari perusahaan perseorangan, persekutuan baik firma maupun CV, maupun Perseroan terbatas. Kriteria yang membedakan usaha mikro, kecil, dan menengah berdasarkan PP UMKM No. 7 Tahun 2021 adalah:

Tabel 2.1. Kriteria UMKM

No	Jenis Usaha	Kriteria	
		Modal Usaha	Penjualan Tahunan
1	Usaha Mikro	Maks Rp 1.000.000.000	Maks Rp 2.000.000.000
2	Usaha Kecil	> Rp 1.000.000.000 s/d Rp 5.000.000.000	> Rp 2.000.000.000 s/d Rp 15.000.000.000
3	Usaha Menengah	> Rp 5.000.000.000 s/d Rp 10.000.000.000	> Rp 15.000.000.000 s/d Rp 50.000.000.000

Sumber: PP UMKM No. 7 Tahun 2021

Kinerja UMKM merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu UMKM yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu UMKM yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut Sujarweni (2020:13) ada empat alasan yang menjelaskan posisi strategis UMKM di Indonesia. Pertama, UMKM tidak memerlukan modal yang besar sebagaimana perusahaan besar sehingga pembentukan usaha ini tidak sesulit usaha besar. Kedua, tenaga kerja yang diperlukan tidak menuntut Pendidikan formal tertentu. Ketiga, Sebagian besar berlokasi di pedesaan dan tidak memerlukan infrastruktur sebagaimana perusahaan besar. Keempat, UMKM terbukti memiliki ketahanan yang kuat Ketika Indonesia dilanda krisis ekonomi.

Skala Usaha	Definisi Lama (UU No. 20 Tahun 2008)		Definisi Baru (PP No.7 Tahun 2021)	
	Aset (tidak termasuk tanah & bangunan tempat usaha)	Omzet (dalam 1 tahun)	Modal Usaha (tidak termasuk tanah & bangunan tempat usaha)	Penjualan Tahunan
	Usaha Mikro	Maksimal Rp50 juta	Maksimal Rp300 juta	s.d Rp1 miliar
Usaha Kecil	>Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta – Rp2,5 miliar	>Rp1 miliar – Rp5 miliar	>Rp2 miliar – Rp15 miliar
Usaha Menengah	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar – Rp50 miliar	>Rp5 miliar – Rp10 miliar	>Rp15 miliar – Rp50 miliar
Usaha Besar	>Rp 10 miliar	>Rp 50 miliar	-	-

Gambar 2.1. Perbandingan Definisi UMKM menurut UU No. 20 Tahun 2008 dan PP No. 7 Tahun 2021

Sumber: UU No. 20 Tahun 2008 dan PP No.7 Tahun 2021

Menurut Sujarweni (2020:10-11) UMKM dapat dikelompokkan menjadi:

1. Usaha Dagang

Usaha dagang merupakan suatu usaha yang kegiatan utamanya membeli produk atau barang dari pemasok (*Supplier*) dan menjualnya kembali kepada konsumen dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Contohnya:

- a. Keagenan (Agen Koran, Agen Sepatu, Agen Pakaian)
- b. Pengecer (Minyak, Kebutuhan Pokok, Buah-buahan)
- c. Sektor Informal (Pengumpul Barang Bekas, Pedagang Kaki Lima)

2. Usaha Pertanian dan Perikanan

Merupakan suatu usaha yang kegiatannya melakukan pemeliharaan tanaman dan hewan sampai dengan hewan dan tanaman tersebut mendatangkan keuntungan. Contohnya:

- a. Perkebunan (Pembibitan, Sayur-sayuran)
- b. Peternakan (Ternak ayam petelur, Susu)
- c. Perikanan (Tambak Udang, Kolam Ikan)

3. Usaha Industri

Merupakan suatu usaha yang kegiatannya mengelola bahan mentah (bahan baku) menjadi produk atau barang jadi yang siap dijual kepada konsumen. Contohnya:

- a. Industri makanan/minuman
- b. Pertambangan
- c. Pengrajin
- d. Konveksi

4. Usaha Jasa

Usaha Jasa (*Service Business*) merupakan suatu usaha yang kegiatannya dilakukan dengan cara memberikan jasa kepada konsumen dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Contohnya:

- a. Jasa Konsultan
- b. Jasa Advokat
- c. Perbengkelan
- d. Restoran
- e. Jasa Kontruksi

- f. Jasa Transportasi
- g. Jasa Telekomunikasi
- h. Jasa Pendidikan
- i. Jasa Simpan Pinjam

2.1.2. *Balance Scorecard*

1. Sejarah *Balance Scorecard*

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *Balance Scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan *Analog Devices* pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan. Sedangkan ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan didalam lingkungan yang kompetitif karena hanya menceritakan sebagian tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial di masa depan.

Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan. Penggunaan *Balance Scorecard* sendiri diharapkan dapat memperbaiki sistem konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial. Perbaikan penting lain dari *Balance Scorecard* lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya *Balance Scorecard* adalah fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan.

Menurut Norton dan Kaplan, *Balance Scorecard* akan mempengaruhi struktur dan system manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan *Balance Scorecard* adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Teori *Balance Scorecard*

Balance Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (*scorecard*) dan 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 personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. *Balance Scorecard (BSC)* adalah sistem management strategis yang mengkomunikasikan strategi perusahaan kedalam perspektif finansial dan non-finansial untuk menyelaraskan kegiatan-kegiatan yang berjalan di perusahaan dengan strateginya. Menurut Sugiyono (2017:124-125) *Balance Scorecard* adalah suatu konsep manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan memperhatikan keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses (internal), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* juga didefinisikan sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif, untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi.

Menurut Alimudin, et al (2019:4) *Balance Scorecard* merupakan sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini. Berdasarkan hal tersebut UMKM perlu menerapkan sebuah model pengukuran kinerja yang komprehensif berdasarkan *Balanced Scorecard* serta memerlukan pembuktian seberapa besar kontribusi penerapan BSC tersebut terhadap kinerja perusahaan. Menurut Nurlaela (2020:21) *Balance Scorecard* adalah suatu alat manajemen strategis yang membantu organisasi untuk mengukur kinerja mereka dari perspektif yang berbeda, sehingga dapat membantu mereka dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

3. Perspektif *Balance Scorecard*

Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Menurut Irfan (2018:62-71) perspektif *Balance Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja bisnis yang menekankan empat perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2021:112) *Balance Scorecard* adalah suatu system pengukuran kinerja yang mengintegrasikan empat perspektif yang berbeda untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik, sistem ini membantu organisasi mengartikulasikan dan mengkomunikasikan strategi mereka dengan lebih jelas dan efektif. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam 4 perspektif, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Dalam *Balance Scorecard* perspektif keuangan tetap mendapat perhatian khusus, karena ukuran keuangan merupakan sesuatu yang sangat penting dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Hal ini juga dikarenakan perhitungan keuangan harus dilakukan setiap saat, baik kegiatannya secara tunai maupun tidak. Menurut Kaplan dan Norton (2019:15-69) Perspektif Keuangan dalam *Balance Scorecard* mencakup indikator-indikator keuangan yang mengukur hasil dan pertumbuhan keuangan suatu organisasi seperti pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi biaya, dan laba bersih.

Perspektif Keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang yang mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Menurut Mulyadi (2021:45-90) perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard* bertujuan untuk mengukur pencapaian tujuan keuangan organisasi, seperti peningkatan laba, pengembalian modal, dan pertumbuhan pendapatan.

Menurut Kaplan dan Norton (2019:75) Perspektif keuangan memiliki beberapa tema strategis antara lain:

1) Pertumbuhan Pendapatan

Beberapa kemungkinan tujuan berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan, diantaranya meningkatkan harga jual. Setelah tujuan operasional diketahui, ukuran kinerja dapat dirancang seperti persentase pendapatan dari peningkatan harga jual (*Mark Up*). Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Mark Up} = \text{Harga Jual Barang} - \text{Biaya Produksi}$$

Sumber: Samryn dalam Oktavia (2020:18-40)

2) Efisiensi Biaya

Mengurangi biaya produksi dan biaya tenaga kerja langsung adalah tujuan penurunan biaya. Tren dalam ukuran ini akan menyatakan apakah biaya telah berkurang atau tidak. Untuk tujuan ini, keakuratan pembebanan biaya berperan penting. Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas dapat memainkan peranan pengukuran yang penting, khususnya biaya penjualan dan administrasi, biaya yang biasanya tidak dibebankan pada obyek biaya seperti pelanggan dan jalur distribusi.

3) Profitabilitas

Tujuannya yaitu untuk meningkatkan margin keuntungan dan profitabilitas bisnis. Menurut Hery (2017:192) Rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas normal bisnisnya. Rasio profitabilitas yang digunakan adalah *Net Profit Margin* (Margin Laba Bersih) dengan rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Bunga dan Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Sumber: Hery (2017:93)

Dalam hal penyajian laporan keuangan UMKM, ada beberapa prinsip dasar akuntansi yang harus dipenuhi dan ada juga regulasi yang harus dipatuhi untuk penyajian laporan keuangan. Standar Akuntansi Keuangan (SAK) adalah suatu

kerangka dalam prosedur pembuatan laporan keuangan agar terjadi keseragaman dalam penyajian laporan keuangan.

Menurut Ependi (2021) SAK ETAP (Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik) ditetapkan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) untuk mempermudah perusahaan kecil dan menengah. Laporan keuangan yang harus disajikan oleh entitas yang mengikuti Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) terbaru tahun 2015 adalah sebagai berikut:

1) Laporan Posisi Keuangan (*Balance Sheet*)

Laporan ini menyajikan informasi mengenai posisi keuangan entitas pada akhir periode pelaporan. Laporan posisi keuangan terdiri dari aset, liabilitas, dan ekuitas.

2) Laporan Laba Rugi (*Income Statement*)

Laporan ini menyajikan informasi mengenai kinerja keuangan entitas selama periode pelaporan. Laporan laba rugi terdiri dari pendapatan, biaya, dan laba atau rugi bersih.

3) Laporan Perubahan Ekuitas (*Statement of Changes in Equity*)

Laporan ini menyajikan informasi mengenai perubahan pada ekuitas entitas selama periode pelaporan. Laporan perubahan ekuitas terdiri dari modal saham, laba ditahan, dan laba atau rugi periode berjalan

4) Laporan Arus Kas (*Statement of Cash Flow*)

Laporan ini menyajikan informasi mengenai arus kas masuk dan keluar entitas selama periode pelaporan. Laporan arus kas terdiri dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Nurlaela (2020:65-100) Perspektif Pelanggan dalam *Balance Scorecard* mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan, seperti kualitas produk, waktu pengiriman, dan harga yang kompetitif. Perspektif Pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan.

Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan dengan layak sehingga pelanggan mendapatkan rasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2019:71-97) Perspektif Pelanggan dalam *Balance Scorecard* mencakup ukuran-ukuran yang menggambarkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi, dan jumlah pelanggan baru. Jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif pelanggan dapat berakibat menurunnya jumlah pelanggan di masa depan meskipun pada saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Tujuan utama perspektif pelanggan yaitu peningkatan pangsa pasar, peningkatan retensi pelanggan, peningkatan pelanggan baru, peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan profitabilitas pelanggan. Ukuran utamanya yaitu pangsa pasar (persentase pasar), persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang ada dan persentase pelanggan yang membeli kembali, jumlah pelanggan baru, tingkat dari survei kepuasan pelanggan, serta profitabilitas individual dan segmen. Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas adalah alat kunci dalam penilaian profitabilitas pelanggan.

Nilai Pelanggan dalam perspektif pelanggan juga diperlukan untuk menggerakkan penciptaan nilai pelanggan guna mencapai tujuan utama. Nilai pelanggan adalah perbedaan antara realisasi dan pengorbanan, dimana realisasi adalah apa yang pelanggan terima dan pengorbanan adalah apa yang diserahkan. Realisasi dan pengorbanan meliputi kepuasan pelanggan, ketepatan waktu, hasil produk yang dihasilkan, dan hubungan pemilik usaha dengan pelanggan.

c. Perspektif Proses (Internal)

Proses adalah sarana menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (2019:100) Perspektif Proses pada *Balance Scorecard* Mencakup proses-proses internal organisasi yang harus dioptimalkan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. Hal ini termasuk proses operasional yang mempengaruhi kinerja finansial organisasi.

Menurut Niven (2021:57) Perspektif Proses dalam *Balance Scorecard* mencakup pengukuran kinerja proses-proses internal organisasi yang

memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Perspektif Proses mencakup proses-proses yang berkaitan dengan produksi seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan, kemampuan menyelesaikan produk sesuai pesanan, penggunaan sumber daya yang baik, dan keefektifitasan mesin yang digunakan.

Menurut Kaplan dan Norton (2019:110) kunci aktivitas dalam rantai nilai perspektif proses yaitu:

- 1) Aktivitas Primer (*Primary Activities*) yaitu aktivitas-aktivitas utama dalam suatu organisasi yang langsung terkait dengan penciptaan, pengiriman, dan pemasaran produk atau jasa, yaitu:
 - a) *Inbound Logistic* (Logistik Masuk) yaitu aktivitas yang terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan distribusi bahan baku atau material ke dalam perusahaan.
 - b) *Operations* (Operasi) yaitu aktivitas yang terkait dengan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi atau pengiriman jasa.
 - c) *Outbound Logistic* (Logistik Keluar) yaitu aktivitas yang terkait dengan pengiriman produk atau jasa ke konsumen.
 - d) *Marketing and Sales* (Pemasaran dan Penjualan) yaitu aktivitas yang terkait dengan promosi, pemasaran, dan penjualan produk atau jasa.
 - e) *Servise* (Layanan) yaitu aktivitas yang terkait dengan memberikan dukungan dan layanan kepada pelanggan setelah produk atau jaa dijual.
- 2) Aktivitas Pendukung (*Support Activities*) yaitu aktivitas-aktivitas yang mendukung aktivitas primer dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi, yaitu:
 - a) *Procurement* (Pengadaan) yaitu aktivitas yang terkait dengan pengadaan bahan baku, material, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk operational perusahaan.
 - b) *Technology Development* (Pengembangan Teknologi) yaitu aktivitas yang terkait dengan pengembangan teknologi baru atau peningkatan teknologi yang sudah ada untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

- c) *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia) yaitu aktivitas yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.
- d) *Infrastructure* (Infrastruktur) yaitu aktivitas yang terkait dengan pengelolaan infrastruktur organisasi, seperti bangunan, peralatan, dan sistem informasi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (2019:129) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada *Balance Scorecard* mencakup investasi pada karyawan, teknologi, dan sistem yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang yang meliputi pengembangan keterampilan karyawan, inovasi produk dan proses, dan kemampuan untuk mengelola perubahan.

Menurut Kaplan dan Norton (2019:135) tujuan utama dalam perspektif pembelajaran adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini akan membantu organisasi meningkatkan daya saing di pasar. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi perlu mengevaluasi kemampuan karyawan dalam melakukan *jobdesk* masing-masing, kemampuan UMKM dalam inovasi produk, kemampuan pemilik UMKM dalam pembelajaran kepada karyawan, dan kemampuan pihak UMKM dalam mengikuti perkembangan jaman.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan *Balance Scorecard* relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan *Balance Scorecard* dapat disajikan di bawah ini.

Pratiwi (2021) melakukan penelitian tentang analisis kinerja UMKM dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Bintang Snack Millenium). Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mengidentifikasi pengukuran kinerja pada UMKM Bintang Snack Millenium dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM Sektor Industri yang bergerak dibidang Pangan yang berlokasi di Tanjungpinang. Sampel dalam riset ini merupakan UMKM Bintang Snack Millenium di Tanjunpinang. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan wawancara dan observasi. Realisasi kinerja empat perspektif dalam *Balance Scorecard*, pertama perspektif keuangan dilihat dari perhitungan rasio profitabilitas berupa *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin* dan juga *Return on Asset* pada UMKM Bintang Snack Millennium mengalami peningkatan pada tahun 2020 dibanding tahun sebelumnya. Kedua perspektif pelanggan Selama 2020, UMKM Bintang Snack Millennium mengalami peningkatan pelanggan. Ketiga perspektif proses bisnis internal UMKM Bintang Snack Millennium juga melakukan layanan purna jual dimana UMKM ini sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang disampaikan oleh pelanggan sebagai langkah untuk evaluasi. Keempat perspektif pertumbuhan dan pengembangan selalu diadakan evaluasi secara berkala terkait kinerja karyawan dan juga pemberian motivasi dari pemilik UMKM jika karyawan tersebut bekerja dengan baik.

Maita dan Liffia (2020) melakukan penelitian tentang Analisis Kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard* (Studi pada PT. Pegadaian Persero wilayah II Pekanbaru). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat menyebabkan perubahan besar dalam persaingan bisnis, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi. Untuk menghadapi persaingan yang semakin berkembang ini, kinerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Untuk mengatasi masalah mengenai kinerja, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dari hasil perhitungan dengan rumus *Balanced Scorecard* didapatkan hasil bahwa kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru cukup baik dengan banyak hal yang harus diperbaiki. Perspektif keuangan (*profit margin*, *operating*

ratio, dan *current ratio*) didapat bahwa hasil kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan naik walaupun nilai ROI mengalami penurunan dan harus diperbaiki. Sedangkan pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik untuk nilai retensi pelanggan, *profitabilitas* pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Febriyani (2020) melakukan penelitian tentang Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balance Scorecard* PT. Sinar Musi Jaya Palembang. PT. Sinar Musi Jaya Palembang adalah perusahaan perdagangan yang bergerak dibidang kontraktor, *supplier* dan leveransir bahan bangunan. PT. Sinar Musi Jaya Palembang akan terus memperbaiki kinerja perusahaan agar dapat terus bersaing di dunia bisnis yang semakin ketat. Perusahaan berusaha seefisien mungkin dalam menjalankan bisnisnya dan berusaha untuk tetap menjadi yang terbaik agar senantiasa dipilih *customer* atau pelanggan, oleh sebab itu peneliti mencoba mengukur kinerja perusahaan tersebut dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, karena *Balance Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang perusahaan melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil penelitian, berdasarkan perspektif keuangan, PT. Sinar Musi Jaya Palembang telah memiliki kinerja yang sangat baik dilihat dari pendapatan laba yang terus meningkat disetiap tahunnya. Melalui perspektif pelanggan juga baik karena sebagian besar responden merasa puas atas pelayanan perusahaan. Dari perspektif proses bisnis internal dilihat melalui tingkat kepuasan dan komitmen karyawan serta produktivitas kerja memiliki kinerja yang cukup baik. Selanjutnya berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kinerja yang baik dilihat dari tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan guna mencetak karyawan yang produktif. Penelitian ini dimasa yang akan datang dapat diharapkan, PT. Sinar Musi Jaya Palembang dapat terus menerapkan metode *Balance Scorecard* sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. PT. Sinar Musi Jaya Palembang juga harus tetap menjaga kepercayaan pelanggan, karena bagaimanapun PT. Sinar Musi Jaya Palembang adalah perusahaan perdagangan yang tentunya sangat bergantung pada pelanggan. Selain itu peningkatan motivasi, training, dan pemberdayaan sumber daya

manusia harus tetap diperhatikan guna menghasilkan karyawan yang unggul dan kompeten dibidangnya.

Kesek, dkk (2020) Penelitiannya tentang Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Nenggapratama Internusantara. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan variabel *Balance Scorecard*. Persaingan bisnis yang meningkat mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing di dunia bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat strategi untuk mengukur kinerja perusahaan baik dalam sisi keuangan maupun nonkeuangan secara menyeluruh dan berimbang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Nenggapratama Internusantara apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa perspektif keuangan mengalami penurunan dari tahun ke tahun, pada perspektif pelanggan perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru dengan kepuasan pelanggan yang mampu menangani keluhan pelanggan tetapi retensi pelanggan menunjukkan perusahaan belum bisa mempertahankan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal sudah berjalan dengan baik dan sangat efisien serta efektif sehingga perusahaan berhasil dalam melakukan kegiatan layanan purna jual untuk internal perusahaan maupun kebutuhan pelayanan *customer*. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilihat dari retensi karyawan, PT. Nenggapratama Internusantara bisa mempertahankan karyawannya tetapi pelatihan karyawan dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan belum maksimal. Kinerja PT. Nenggapratama Internusantara sangat perspektif dalam proses bisnis internal.

Alimudin, dkk (2019) Penelitiannya tentang Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balance Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. Penelitian yang dilakukan pada sektor komersial UMKM yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi penerapan *Balance Scorecard* (BSC) dengan menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balance Scorecard* dianggap sesuai dengan pertimbangan bahwa konsep ini mampu menyeimbangkan rencana jangka pendek dengan rencana jangka

panjang, serta menyeimbangkan kinerja keuangan dengan kinerja non- keuangan. Selain itu, Manfaat dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan memiliki strategi bisnis yang tepat dan program kerja yang dapat menghadapi perubahan tersebut, memungkinkan untuk mempertahankan dan memperluas bisnisnya di masa depan sesuai dengan visi dan misi. Dengan menggunakan teknik penelitian ini , penerapan BSC melalui empat perspektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap 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.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
1	Pratiwi (2021)	Penelitian tentang Analisis Kinerja UMKM dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Bintang Snack Millenium)	<i>Balance Scorecard</i>	Deskriptif Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan dilihat dari perhitungan rasio profitabilitas berupa <i>Gross Profit Margin, Net Profit Margin dan juga Return on Asset</i> pada UMKM Bintang Snack Millennium mengalami peningkatan pada tahun 2020 dibanding tahun sebelumnya. 2. Perspektif pelanggan Selama 2020, UMKM Bintang Snack Millennium mengalami peningkatan pelanggan. 3. Perspektif proses bisnis internal UMKM Bintang Snack Millennium juga melakukan layanan purna jual dimana UMKM ini sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang disampaikan oleh pelanggan sebagai langkah untuk evaluasi. 4. Perspektif pertumbuhan dan pengembangan selalu diadakan evaluasi secara berkala terkait kinerja karyawan dan juga pemberian motivasi dari pemilik UMKM.

2	Maita dan Liffia (2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi pada PT. Pegadaian Persero Wilayah II Pekanbaru)	<i>Balance Scorecard</i>	Deskriptif Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan <i>Profit Margin, Operating Ratio,</i> dan <i>Current Ratio</i> didapat bahwa hasil kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan naik walaupun nilai ROI mengalami penurunan dan harus diperbaiki. 2. Perspektif Pelanggan Menunjukkan hasil yang baik untuk nilai retensi pelanggan, <i>profitabilitas</i> pelanggan dan kepuasan pelanggan.
3	Febriyani (2020)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balance Scorecard</i> PT. Sinar Musi Jaya Palembang	<i>Balanced Scorecard</i>	Deskriptif kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan, telah memiliki kinerja yang sangat baik dilihat dari pendapatan laba yang terus meningkat di setiap tahunnya. 2. Perspektif pelanggan baik karena sebagian besar responden merasa puas atas pelayanan perusahaan. 3. Perspektif proses bisnis internal dilihat melalui tingkat kepuasan dan komitmen karyawan serta produktivitas kerja memiliki kinerja yang cukup baik. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kinerja yang baik dilihat dari tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan guna mencetak karyawan yang produktif.
4	Kesek, dkk (20201)	Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Nenggapratama Internusantara	<i>Balance Scorecard</i>	Deskriptif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan pada PT. Nenggapratama Internusantara mengalami penurunan dari tahun ke tahun, 2. Perspektif Pelanggan Perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru dengan mampu menangani keluhan pelanggan tetapi retensi pelanggan menunjukkan perusahaan belum bisa mempertahankan pelanggannya.

					<p>3. Perspektif proses bisnis internal sudah berjalan dengan baik dan sangat efisien serta efektif sehingga perusahaan berhasil dalam melakukan kegiatan untuk internal perusahaan maupun kebutuhan pelayanan <i>customer</i>.</p> <p>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, dilihat dari retensi karyawan, PT. Nenggapratama Internusantara bisa mempertahankan karyawannya tetapi pelatihan karyawan dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan belum maksimal.</p>
5	Alimudin, dkk (2019)	Analisis Penerapan Perspektif <i>Balance Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM	<i>Balance Scorecard</i>	Deskriptif	Perusahaan memiliki strategi bisnis yang tepat dan program kerja yang dapat menghadapi perubahan tersebut, memungkinkan untuk mempertahankan dan memperluas bisnisnya di masa depan sesuai dengan visi dan misi. Sedangkan hasil uji validitas menggunakan korelasi <i>product moment person</i> diketahui bahwa semua item pertanyaan pada kuisisioner adalah valid dan semua variabel sudah dapat dikatakan reliabel karna telah memenuhi batasan nilai reliabilitas.

Sumber: Penelitian Terkait (2023)

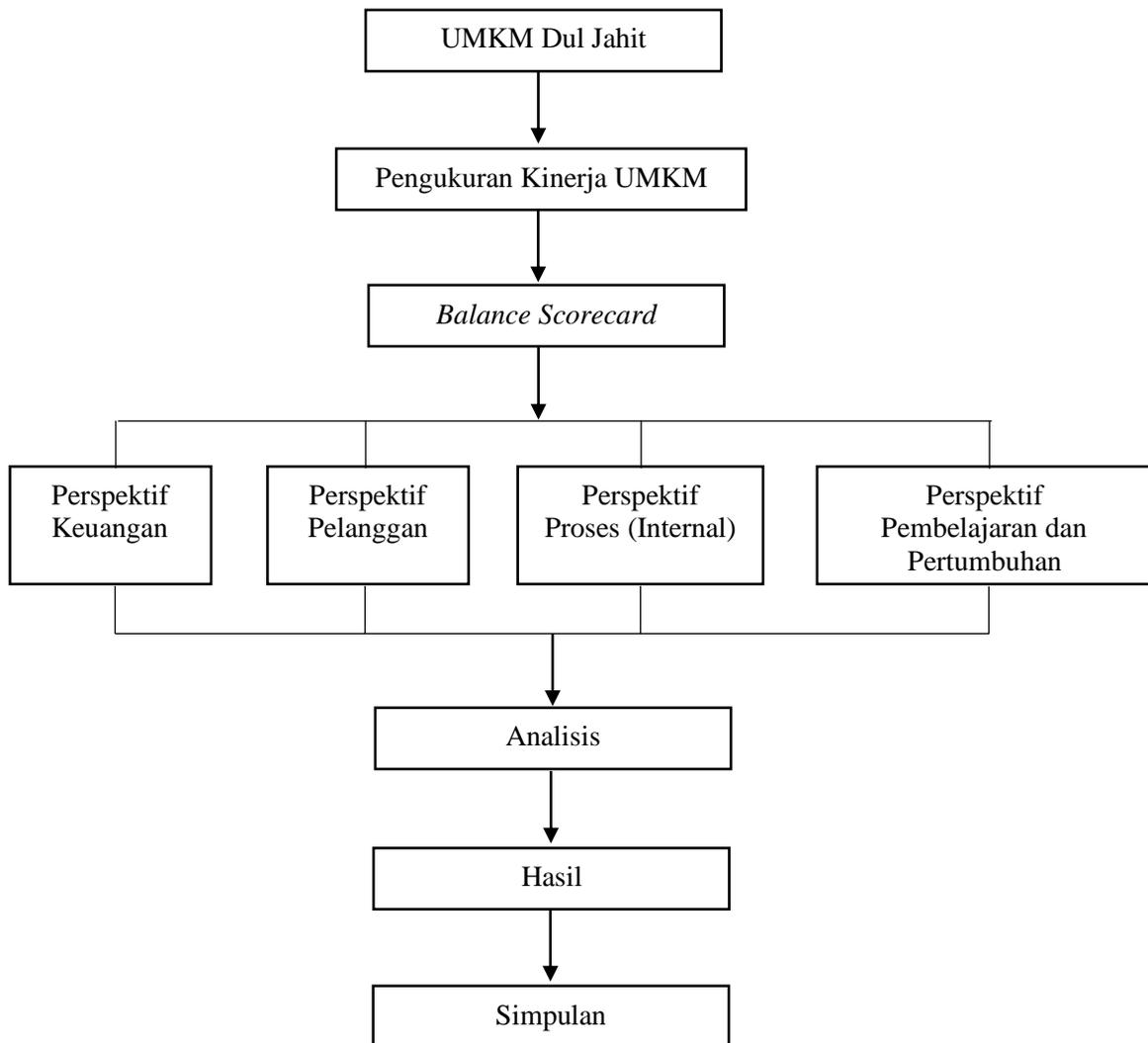
2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah model atau skema yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang terlibat dalam suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan arahan dalam merancang penelitian serta memperjelas hubungan antara variabel yang diteliti. Menurut Polit dan Back (2022:43) Kerangka Konseptual merujuk pada gagasan atau ide yang terkait dengan konsep suatu penelitian. Konsep merupakan abstraksi dari suatu fenomena, objek, atau peristiwa dalam dunia nyata yang dapat diukur, diamati, dan dikaji dalam suatu penelitian.

Menurut Sudarto dan Rukayah (2021:56-68) kerangka konseptual adalah suatu model atau gambaran abstrak tentang konsep atau ide yang digunakan untuk

menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian, dengan adanya kerangka konseptual ini membantu peneliti dalam merancang metodologi penelitian, memilih instrument pengukuran, pengumpulan data, dan menganalisis hasil penelitian sehingga dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap suatu penelitian.

Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan oleh peneliti:



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

Sumber: Peneliti (2023)

