

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Rivai (2011: 604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebahagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang dikegiatankan, dengan dasar efisinsi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Sedangkan menurut Wibowo (2009: 4), kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Selanjutnya menurut Suwatno (2011: 196), kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan. Kemudian menurut Fahmi (2011: 2), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Helfert dalam Rivai (2011: 604), kinerja adalah suatu tampilan keadaan utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Rosidah (2009: 276), kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha

dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Selanjutnya menurut Payaman (2011: 1), kinerja merupakan tingkat hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja menurut Rivai (2011: 549), penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Sedangkan menurut Cascio dalam Suwatno (2011: 197), penilaian kinerja adalah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu) yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilaian kinerja.

Selanjutnya menurut Fahmi (2011: 65), penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemudian menurut Mejia dalam Suwatno (2011: 197), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Identifikasi

Yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

2. Pengukuran

Merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen

Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut Rivai (2011: 551), tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Mengetahui pengembangan

Meliputi identifikasi kebutuhan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Pengambilan keputusan administratif

Meliputi keputusan untuk mennetukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan

Meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi

Meliputi kriteria untuk validitas penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Weether dan Davis dalam Suwatno (2011: 197) adalah:

1. *Performance Inmprovement*

Memungkinkan karyawan atau manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. *Compensation Adjusment*

Membantu para karaywan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

3. *Placemet Decision*

Menentukan promosi, transfer dan demotion.

4. *Training and Development Need*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka optimal.

5. *Carrer Planning and Development*

Memandu untuk mennetukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equel Emloyetment Opportunity*

Menunjukkan bahwa *placementdecision* tidak diskriminatif.

9. *External Challengeesse*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.

10. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karaywan itu sendiri.

Begitu juga menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah (2009: 112) tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai, adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji / upah dan promosinya yang adil.
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Selanjutnya tujuan penilaian kinerja menurut Fahmi (2011: 65), adalah

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini.
3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali serta pengembangan.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apabila jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut.

Menurut (Rosidah, 2009: 278), manfaat penilaian kinerja merupakan kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaiki kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Sedangkan menurut Fahmi (2011: 66), manfaat penilaian kinerja bagi manajemen adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pengukuran kinerja menurut Wibowo (2009: 229), pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.2 Konsep Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Rivai (2011: 606), *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat persektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: persektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari empat persektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Balance Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luarbiasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*), (Mulyadi ; 2007;3).

Menurut Anthony A. Atkinson, Rajiv D.Banker, S Mark Young (1997: 27) definisi dari *Balanced Scorecard* adalah “Ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan”.

Sedangkan menurut Charles H Brandon, Ralph E. Drtina (1997:741), definisi *Balanced Scorecard* adalah “Pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variable*) yang menetapkan sasaran perusahaan”.

Indikator *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton dalam Rivai (2011: 606) adalah sebagai berikut:

2.2.1 Perspektif Keuangan

Untuk membangun suatu BSC, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi-strategi perusahaan. BSC tetap

menggunakan perspektif finansial karena penilaian kinerja keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misal oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996: 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth*, *positive earning*, dan *sales and marketshare growth*. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti membangun dan melakukan ekspansi fasilitas produksi; melakukan investasi pada sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Investasi yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan dari pada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on investment* (ROI), *return on capital employed* (ROCE), dan *economic value added* (EVA).

c. Menuai (*Harvest*)

Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada dua fase pertama. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat, seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

Aspek yang digunakan dalam persektif keuangan adalah :

a. Analisis *Return on Assets* (ROA)

Analisis *Return on Assets* (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit

b. *Return on Equity* (ROE)

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari shoreholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh stakeholder.

c. *Total Assets Turnover (TATO)*

Yaitu ukuran menilai seberapa baik perusahaan mengelola aktivitasnya dalam menghasilkan penjualan/ mendapatkan besaran proyek.

d. *Gros Profit Margin*

Mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menggunakan penjualan yang dicapai perusahaan.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Oleh Kaplan dan Norton (1996), perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan. Menurut Lodovicus Lasdi (JWMA, 2002), dalam BSC terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a. *Kelompok Pengukuran Inti Konsumen*

Lima tolok ukur pada kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukurhasil akhir yang saling terkait, terdiri dari:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Retensi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
- 3) Akuisisi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.

b. Kelompok Pengukuran Nilai Konsumen

Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pasar perusahaan melalui produk dan jasa tersebut. Kelompok ini juga merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*drivers*) dari kelompok pengukuran inti konsumen. Proporsi nilai ini berbeda pada tiap tahap industri dan tiap segmen pasar, namun secara garis besar komponen-komponennya dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1) Atribut produk/ jasa,

Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Dalam hal ini, preferensi pelanggan dapat berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian dengan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tepat waktu, dan harga yang murah. Dilain pihak, ada konsumen yang membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut tertentu dari produk yang dibelinya. Tolok ukur atribut produk adalah:

- a) Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
- b) Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
- c) Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
- d) Mutu, peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan.
- e) Kemampuan (skill) sumber daya manusia.
- f) Tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual

2) Hubungan Pelanggan,

Mencakup penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3) Image dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen. Image dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Membangun image dan reputasi

dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.

Aspek yang digunakan dalam persektif pelanggan adalah

a. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Customer Retention adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

b. *Number of Complaint*

Number of complaint adalah komplain dari pelanggan yang pada umumnya terjadi karena ketidaksesuaian produk yang dipesan atau karena produk yang dikirim rusak.

c. *Customer Acquisition*

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah konsumen baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.

d. *Customer Satisfaction Index*

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Tolak ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan proditabilitas pelanggan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Vincent Gaspersz, 2005: 59). Dalam metode BSC, tujuan dan ukuran Nilai perspektif ini diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996: 83) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. Inovasi, merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini.
- b. Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual, mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya.

Aspek yang digunakan dalam persektif proses bisnis internal adalah

a. Lead Time

Bagian ini perlu diperhatikan, sebab jika terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku.

b. *Part Million Defect Rate Error Rate*

Bagian ini bertujuan untuk mengurangi masalah yang terjadi dalam perubahan, sehingga dapat meningkatkan *profit margin operasional problem*.

c. *Analisis Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)*

Dalam melakukan analisis MCE dalam konsep *balanced scorecard* adalah dengan cara membandingkan waktu pelaksanaan proyek (*processing time*) dengan jangka waktu yang terpakai dalam yang Proyek (*throughput time*).

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai (Kaplan dan Norton, 1996: 109).

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

a. Tingkat Kepuasan Pegawai

Kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

b. Tingkat Perputaran Pegawai

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

c. Produktivitas Pegawai

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja. Kapabilitas Sistem Informasi Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah, karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan denganantisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi *online* tentang pelanggan.

d. Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

Alat ukur yang digunakan adalah:

- a. Ukuran saran yang diberikan per pekerja untuk mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Ukuran jumlah saran yang direalisasikan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Ukuran peningkatan, hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan perusahaan. Peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal yang spesifik.
- d. Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyeselarasan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perusahaan.
- e. Ukuran kerja tim. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

Aspek yang digunakan dalam persektif Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah

- a. *Employee Training Program*

Program yang dilaksanakan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk memantau kinerja setiap karyawan.

- b. *Absenteeism*

Merupakan indikator dari kepuasan kerja karyawan, perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam

melakukan aktivitas pekerjaannya dan dapat juga menunjukkan motivasi karyawan dalam bekerja.

c. *Employee Satisfaction Index*

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen.

2.3 Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2011), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang tercapai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar. Jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik” skor diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut :

Tabel 2.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi 2011

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Balance Scorecard

Table 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis (Tahun)	Judul	Publikasi	Variabel	Objek	Alat Analisis
1	Ketut Gunawan (2009)	Analisis Kinerja organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard)	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 11 No. 2	Kinerja	Lembaga Perkreditan Desa di Bali	Uji Validitas dan Reabilitas Analisis Deskriptif Kuantitatif
2	Verni Kurniasari dan Gesti Memarista (2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard	Agora, Vol 5 No. 1	Kinerja	PT. Aditya Sentana Agro	Deskriptif Kualitatif
3	Luh Putu Lusi Setyandarini Surya	Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi XYZ	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol 8 No. 2	Kinerja	Koperasi XYZ	Deskriptif Kuantitatif
4	Friska Sipayung (2009)	Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis	Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 2, No. 1	kinerja	Perusahaan	Deskriptif Kuantitatif
5	Maya Sari dan Tika Arwinda (2015)	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT.	Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol 15	Kinerja	PT.Jamsostek Cabang Belawan	Metode Deskriptif Pendekatan Akuntansi

		Jamsostek Cabang Belawan	No. 1			
6	Ririn Paramita (2015)	Analisis pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Daerah Palu	e-Jurnal Katalogis Vol 2 No. 5	Kinerja	Rumah Sakit Daerah Palu	Analisis Rasio Keuangan Analisis Data Distribusi Frekuensi
7	Wendy Areza, Paulus, dan Jantje (2016)	Analisa kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorcard (Studi Kasus Pada PT. United Tractor, TBK)	Jurnal Bekala Ilmiah Efisiensi Vol 16 No. 3	Kinerja	PT. United Tractor, TBK	Analisis Rasio keuangan
8	Haryadi, Arko, dan Henry (2010)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT. Dritama Brokerindo, Jakarta Timur	Binus Business Review Vol 1 No. 1	Kinerja	PT. Dritama Brokerindo, Jakarta Timur	Deskriptif Kuantitatif
9	P. S Saraswati dan K. Suamba (2017)	Analisis kinerja perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard	Jurnal Manajemen Agribisnis Vol 5 No. 1	Kinerja	CV. Bali Indah	Metode Balanced Scorecard
10	Worawit, Hadjar, dan Mohd Adam (2014)	Employing The Balanced Scorecard (BSC) To Measure Performance In Higher Education – Malaysia	International Journal of Information and Communication Technology Research, vol 4 No. 1	Kinerja	Higher Education – Malaysia	Balanced Scorecard Method

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.5 Pandangan Islam Tentang Kinerja

Pemahaman tentang kinerja memperlihatkan sejauh mana sebuah organisasi, baik pemerintah, swasta, organisasi laba dan nirlaba, menafsirkan tentang kinerja sebagai suatu pencapaian yang relevan dengan tujuan organisasi.

Kinerja dalam pandangan islam adalah orang-orang yang bekerja yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan instansi/perusahaan. Disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-An'am : 135 :

قُلْ يَاقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَنقَبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

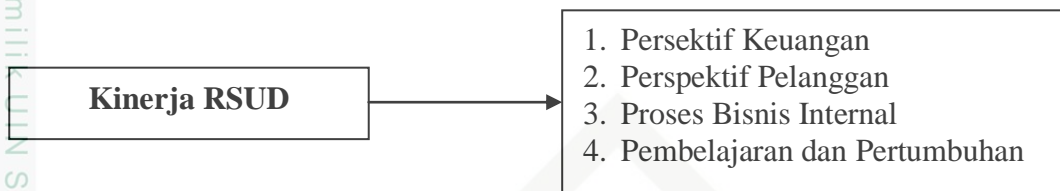
Artinya: *“Katakanlah: Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu sesungguhnya akupun berbuat (pula) kelak kamu akan mengetahui, siapakah (diantara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”*

Kemudian firman Allah dalam Al-Quran surah Al-Ahqaaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : *“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan.”*

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.7 Defenisi Operasional

Berikut ini adalah definisi konsep operasional variabel penelitian yang disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 2.3: Definisi Konsep Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Pengertian Variabel	Indikator	Skala
1	Perspektif Keuangan	Perspektif ini menekankan pada hubungan keuangan dan non-keuangan yang akan menciptakan <i>wealth</i> pada perusahaan. (Kaplan dan Norton dalam rivai, 2009:613)	1. ROA 2. ROE 3. TATO 4. GPM	Rasio
2	Perspektif Pelanggan	Pengukuran perspektif ini memberikan gambaran atau nilai kepada perusahaan apakah mereka akan tetap mempertahankan strategi dan modus operasinya atau harus berganti arah karena adanya hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan keadaan pasar dan <i>costumer</i> . (Kaplan dan Norton dalam rivai, 2009:613)	1. Tingkat kepuasan pelanggan 2. Tingkat retensi pelanggan 3. Tingkat akuisisi pelanggan	Likert

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3	Perspektif Proses Bisnis Internal	Dalam perspektif ini yaitu manajemer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. (Kaplan dan Norton dalam rivai, 2009:613)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses operasional 2. Inovasi 3. Kualitas pelayanan 	Likert
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh, tujuannya adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. (Kaplan dan Norton dalam rivai, 2009:613)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kepuasan karyawan 2. Tingkat produktivitas karyawan 3. Motivasi, pemberdayaan dan penyalarsan 	Likert

2.8 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan Kuantan Singingi belum optimal.