

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang didapatkan oleh peneliti disajikan dalam berikut ini :

Tabel 1 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul/Peneliti	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro) (Verni Kurniasari Dan Gesti Memarista, 2017)	<ol style="list-style-type: none">1. Perspektif Keuangan2. Perspektif Pelanggan3. Perspektif Bisnis Internal4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan analisis data yang telah di dapat dengan menggunakan metode Balanced Scorecard, maka diperoleh kesimpulan: (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan; (2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya; (3) Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.

Lanjutan

2	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Nenggapratama Internusantara (Feyla Natalia Kesek, Harianto Sabijono, Victorina Z. Tirajoh2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Pespektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 	Deskriptif Kualitatif	<p>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.</p>
3	Analisis Kinerja Pada Pd Bpr Bank Daerah Kota Madiun Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Juli Murwani, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Pespektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 	Deskriptif Kualitatif	<p>Hasil analisis kinerja pada PD. BPR Bank Daerah Kota Madiun dengan pendekatan balance scorecard menunjukkan bahwa pada tahun 2015-2017 tersebut rata-rata kinerja berada pada kondisi sangat sehat kategori A.</p>

Lanjutan

4	<p>Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Robert Wolder Mongisidi Manado (Merlin, A.R, Herman.K, &Linda L, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Pespektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Hasil empat perspektif yang ada pada metode balanced scorecard, yaitu : (a) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu beban kerja dibandingkan tenaga kerja tidak sesuai serta kurangnya sistem informasi yang komprehensif. (b) Perspektif proses bisnis internal yaitu dari segi sistem informasi, SIM-RS di instansi ini masih mencakup pelayanan saja belum merambah fokus ke aspek-aspek lainnya, sehingga belum terintegrasi dengan perspektif-perspektif yang lain pada balanced scorecard serta masih kurangnya alat alat kesehatan canggih. (c) Perspektif pelanggan yaitu yakni pelayanan pendaftaran yang masih terlalu lama, sarana prasarana pelayanan kepada yang masih kurang lengkap, serta jumlah dokter yang masih kurang. (d) Perspektif Keuangan yaitu tidak adanya sistem yang baku dalam pengelolaan keuangan.</p>
5	<p>Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri), (Ami Dhatul Solichah, Moch. Dzulkrirom, Muhammad Saifi, 2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Pespektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 	<p>Deskriptif</p>	<p>Hail menyatakan bahwa kinerja perusahaan selama tahun 2011-2013 dalam segi keuangan dengan predikat sehat “AAA” untuk tahun 2011-2012 serta sehat “AA” untuk tahun 3013. Namun untuk perspektif non-finansial masih dalam kondisi cukup baik, melihat tingkat pelanggan yang tiap tahun menurun dan tingkat produktivitas karyawan yang fluktuatif.</p>

6	The Analysis Of Sustainability Balanced Scorecard To Measure The Company Performances (A Case Study On PT Gagas Energi Indonesia) (Kartika Febriyanti & Prof. Eko Ganis Sukoharsono, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financial Perspective 2. Customer Pespective 3. Internal business process perspective 4. Learning and growth perspective 	Qualitative	The results of this study illustrate the good results and can indicate a pretty good number for each ratio or factor ratings in each perspective. However, pretty good is can not a guarantee that the strategy used by the company was good. The company should continue to make a further assessment using the method of Sustainability Balanced Scorecard to get a much better value than before. Sustainability Balanced Scorecard would be better if done by considering the factors contained in the perspective of sustainability, especially environmental and social factors.
---	--	--	-------------	--

Didalam penelitian ini, peneliti mencoba mengembangkan penelitian pada penelitian terdahulu. Dimana terdapat persamaan yaitu sama – sama menggunakan meneliti kinerja keuangan yang diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian.

1.2 Tinjauan Teori

1.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu komponen yang sangat penting di dalam pengendalian manajemen guna mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan didalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, baik itu tujuan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mengetahui dalam penetapan strategi telah berhasil atau tidak maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang digunakan

sebagai alat bagi manajemen dalam mengevaluasi kinerja (Hery, 2017).

Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian untuk pencapaian tujuan perusahaan. Kontribusi ini ada yang bersifat kualitatif dan juga kuantitatif. Sehingga dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas suatu bisnis berdasarkan standart dan kriteria yang telah ditetapkan, serta bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan (Hery, 2017).

Hasil dari pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang prestasi bisnis dan aktivitas – aktivitas apa saja yang memerlukan perbaikan atau tindak lanjut. Dengan demikian, pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi kinerja yang dibutuhkan perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek, maupun jangka panjang perusahaan, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat (Hery, 2017).

1.2.2 Balanced Scorecard

Untuk mengatasi keterbatasan yang terdapat pada pengukuran kinerja tradisional, Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan riset yang hasilnya dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* yang berarti berimbang, dan juga *scorecard* yang artinya kartu skor, *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/ kelompok dan melalui kartu skor seseorang atau kelompok akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dengan apa yang telah direncanakan. Sedangkan *Balanced* menggambarkan bahwa kinerja seseorang atau kelompok akan diukur secara berimbang yaitu antara aspek keuangan dan aspek non-keuangan, internal dan eksternal, perspektif orang dan proses, jangka pendek dan jangka panjang (Hery, 2017).

Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* meliputi ukuran keuangan dan non-keuangan, yang terdiri dari keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran non-keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan dimasa depan.

Pengukuran berdasarkan *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan dibandingkan dengan konsep yang ada sebelumnya, yaitu cakupannya lebih komprehensif, dimana disamping menggunakan tolak ukur keuangan sebagai dasar pengukuran kinerja, juga menggunakan tolak ukur non-keuangan yang terdiri dari aspek

kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam *Balanced Scorecard*, sudut pandang keuangan tetap menjadi perhatian utama karena merupakan ikhtisar dari tindakan ekonomi yang telah diambil oleh perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi telah memberikan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan laba perusahaan. (Hery, 2017).

1.2.3 Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard yang merupakan sistem strategi manajemen dengan tolak ukur kinerja yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yang berbeda yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hery,2017). Dimana keempat perspektif tersebut bersifat fleksibel, baik jumlah maupun persamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Keempat perspektif tersebut yaitu :

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan di dalam *Balanced Scorecard* merupakan suatu hal yang sangat penting berkaitan dengan ukuran keuangan yang merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, dan evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan.

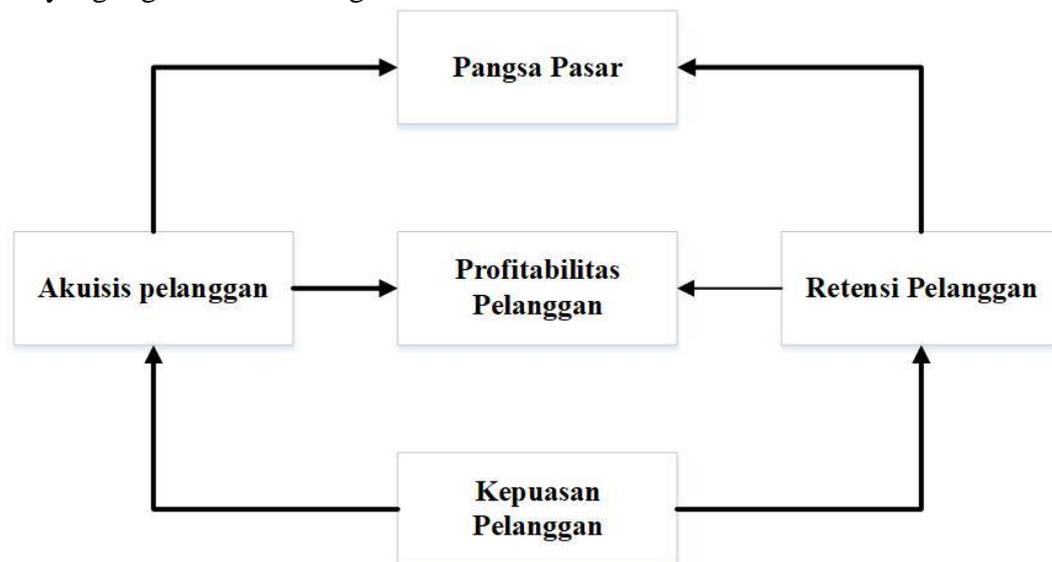
Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh. (Hery, 2017)

Pengukuran kinerja menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan . Pengukuran kinerja menggunakan keuangan mempertimbangkan adanya tahapan siklus bisnis, yaitu :

- a. *Growth* yaitu tahapan awal siklus kehidupan perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik.
- b. *Subtain* yaitu tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Sasaran keuangan tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, tolak ukur yang digunakan pada tahap ini, seperti ROI. Dengan kata lain manajemen dituntut untuk meningkatkan penerimaan arus kas dan profitabilitas.
- c. *Harvest* yaitu tahapan ketiga dimana perusahaan benar – benar memanaen atau menuai hasil investasi di gtahap – tahap sebelumnya.

2. Perspektif pelanggan

Elemen yang penting dalam bisnis adalah pelanggan, dimasa lalu perusahaan masih bisa bersaing hanya dengan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internalnya, memberi penekanan pada kinerja produk dan inovasi teknologi tanpa mencari tahu apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen. Seiring dengan ketatnya persaingan bisnis maka hal ini sudah tidak dapat diterapkan lagi, karena perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan pesaing untuk menyerang melalui produk dan jasa yang lebih baik. Pada dasarnya, perspektif pelanggan di dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi segmentasi pelanggan dimana untuk mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan. Dalam kaitannya dengan perspektif pelanggan, terdapat tolak ukur kinerja perusahaan yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hery, 2017

Gambar 2 1 Tolak Ukur Perspektif Pelanggan

Berdasarkan gambar diatas tolak ukur perspektif pelanggan adalah :

- a. Pangsa pasar yaitu menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b. Akuisisi pelanggan yaitu menggambarkan dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik pelanggan.
- c. Kepuasan pelanggan yaitu menilai tingkat kepuasan atas kinerja perusahaan dalam proporsi nilai.
- d. Profitabilitas pelanggan yaitu mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Pengukuran hasil utamanya meliputi kepuasan pelanggan dan peningkatan keantitas konsumen.

3. Perspektif proses bisnis internal

Analisis proses bisnis internal yang terdapat pada *Balanced Scorecard* pada perspektif ini memungkinkan bagi perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan. Proses bisnis internal perusahaan dapat dianalisis dengan menggunakan *value-chain*, dimana manajemen mengidentifikasi proses bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Dalam proses bisnis internal dibagi menjadi 3 (tiga) bisnis utama, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. (Hery,2017)

- a. Proses inovasi, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut.
 - b. Proses operasional, yaitu mengidentifikasi sumber – sumber pemborosan dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan mutu produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk bermutu tepat waktu.
 - c. Proses pelayanan yaitu berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kategori yang penting yaitu kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi dan kultur perusahaan. Kepuasan karyawan akan meningkatkan komitmen dan produktifitas karyawan di suatu perusahaan. Dimana sesuai dengan tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu untuk mencapai keunggulan outcome dari ketiga perspektif lainnya. Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu (Hery, 2017) :

- a. Kemampuan pekerja

Perusahaan dalam melakukan rekrutmen pegawai haruslah selektif agar pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan masing- masing, dan juga mereka dapat diberikan pendidikan dan pelatihan khusus agar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Terdapat tiga hal yang menjadi perhatian perusahaan berkaitan dengan kemampuan pekerja, diantaranya :

i. Tingkat kepuasan pekerja

Ada beberapa faktor yang dapat mendorong kepuasan karyawan atau pekerja yaitu memberikan fasilitas yang memadai, adanya dukungan, pengakuan dari atasan atau karyawan lainnya, kemudahan untuk memperoleh informasi, serta dorongan untuk melakukan inisiatif dan berkreatifitas.

ii. Retensi pekerja

Kemampuan perusahaan agar dapat mempertahankan pekerja – pekerja terbaiknya agar dapat terus berada dalam organisasi atau perusahaan. Ukuran yang dipakai yaitu persentase perputaran pegawai.

iii. Produktivitas pekerja

Merupakan hasil dari peningkatan keahlian, inovasi, serta perbaikan internal. Salah satu cara mengukur tingkat produktivitas pegawai adalah dengan membandingkan antara output yang dihasilkan para pegawai dengan jumlah pegawai yang dipekerjakan.

b. Kemampuan sistem informasi

Dengan motivasi yang tinggi dan keahlian pegawai saja tidaklah cukup untuk mencapai tujuan perusahaan dan target konsumen, terutama dalam lingkungan kompetisi yang semakin ketat. Setiap pegawai membutuhkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat untuk dapat mengambil berbagai keputusan penting yang bermanfaat bagi perusahaan.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Ketrampilan pegawai dan informasi yang memadai tidak akan memberikana kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, jika mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, jika mereka tidak dimotivasi untuk bertindak atau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam menngambil keputusan.

1.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Asep Saefuddin, dkk (2017), *Balanced Scorecard* juga dalam sistem perencanaan strategis memiliki keunggulan yaitu mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lainyaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- b. Menampilkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

c. Kekomprensifan sasaran strategis merupakan respons yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran – sasaran strategis ke empat perspektif, rencana strategis perusahaan mencakup lingkup yang luas, memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan sasaran strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang koheren dan akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja perusahaan berjangka pendek karena personel dimotivasi untuk inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customers*, atau keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor eksternal. Keseimbangan penting lainnya yang perlu diperhatikan adalah keseimbangan antara perspektif keuangan dan nonkeuangan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran

strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Sasaran – sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran – sasaran strategis di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi nonkeuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

1.3 Kerangka Konseptual

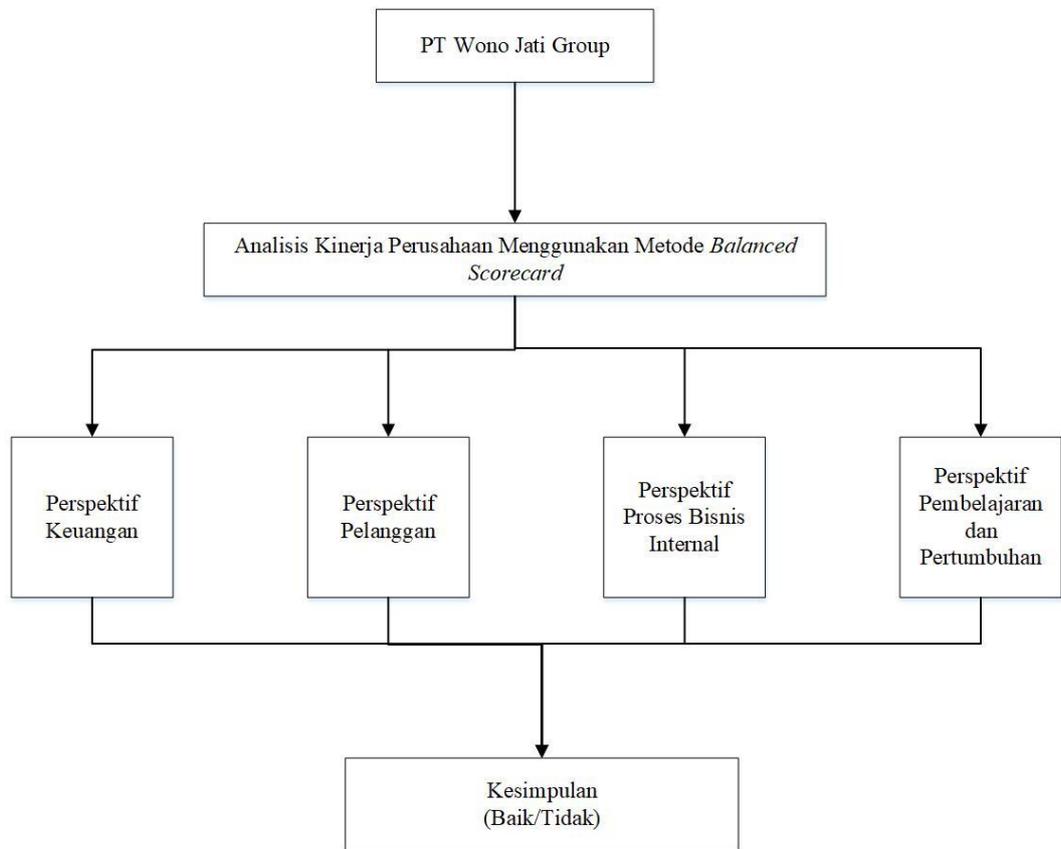
Dalam pengukuran kinerja tradisional, pengukuran kinerja suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama. Empat perspektif dalam *Balanced*

Scorecard 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 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 *Balanced Scorecard*, 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.



Gambar 2 2 Kerangka Konseptual