

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Kinerja merupakan penentu lancarnya alur kerja perusahaan, dengan kinerja yang baik perusahaan dapat mencapai tujuannya sesuai target yang telah ditentukan, begitu pula sebaliknya. Kinerja berperan sebagai gambaran dari baik atau buruknya hasil kerja yang nantinya dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam pengambilan keputusan. Menurut Galib dan Hidayat (2018) kinerja atau performance sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu perusahaan.

Marlianita dan Asiah (2021) mengemukakan bahwa kinerja sebagai suatu penggambaran dari keseluruhan aktivitas mengenai kondisi keuangan perusahaan yang dapat dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat mengetahui baik dan buruknya keadaan keuangan yang dapat mencerminkan prestasi kerja perusahaan dalam suatu periode tertentu. Selaras dengan yang didefinisikan oleh Galib dan Hidayat (2018) kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Maharani *et al.*, (2021) kinerja merupakan suatu hasil dalam melaksanakan tugas, di mana sasaran dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu dalam suatu perusahaan.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Setiap perusahaan tentunya harus melakukan evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan dalam mencapai target yang telah ditentukan, sehingga dapat dilakukan perbaikan untuk kinerja perusahaan kedepannya. Supriyono (2019) mengemukakan pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis

dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang merupakan dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya (Fitria dan Ardiansyah, 2019). Pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja periode lalu dengan yang akan datang, sehingga dapat diketahui apakah kinerja mengalami perbaikan atau justru penurunan (Galib dan Hidayat, 2018).

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Jika didesain dan diimplementasikan dengan baik, pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat penting pada perusahaan sebagai berikut (Supriyono, 2019).

1. Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya.
2. Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengidentifikasi pemborosan dalam berbagai bentuk (misalnya keterlambatan, kerusakan, kesalahan, dan terlalu berlebihan) dan mengarah pada pengurangan atau pengeliminasian pemborosan.
4. Membuat tujuan strategis lebih konkret sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi.
5. Membangun konsensus untuk mengubah perilaku yang mendukung pencapaian keselarasan tujuan.

2.1.4 Prinsip-Prinsip Pengukuran Kinerja

Supriyono (2019) mengemukakan bahwa terdapat beberapa prinsip pengukuran kinerja, yaitu:

1. Konsisten dengan tujuan perusahaan baik dari pihak internal maupun pihak eksternal.
2. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan bisnis, jika kebutuhan-kebutuhan bisnis berubah maka ukuran-ukuran kinerja juga harus diubah agar tetap relevan.
3. Dapat mengukur aktivitas-aktivitas signifikan berdasar pada tujuan bisnisnya dan lingkungan beroperasinya.
4. Mudah diaplikasikan, jika aktivitas-aktivitas signifikan telah diidentifikasi, maka ukuran-ukuran kinerja harus disusun dan untuk itulah aktivitas harus mudah dipahami, jumlahnya tidak banyak, dan dapat dikuantitatifkan.
5. Mempunyai akseptabilitas dari atas ke bawah untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja yang dapat memotivasi perilaku optimal pada semua level perusahaan.
6. Berbiaya efektif agar dapat digunakan sesuai kebutuhan perusahaan.
7. Tersaji tepat waktu karena laporan informasi kinerja akan bermanfaat untuk memperoleh umpan balik dan penyempurnaan yang cepat.

2.1.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Terdapat beberapa kelemahan dari pengukuran kinerja tradisional menurut Supriyono (2019), yaitu:

1. Terlalu menekankan pada ukuran keuangan, dalam persaingan yang tajam, ukuran-ukuran kinerja yang digunakan seharusnya juga mencakup non keuangan.
2. Tidak ber*drive* konsumen, perusahaan harus dapat memuaskan para konsumennya agar dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak ber*drive* kepuasan konsumen misalnya mutu, pengiriman, dan pelayanan.
3. Ukuran-ukuran kinerja hanya berfokus internal dan tidak berfokus eksternal, selisih-selisih antara standar atau anggaran dengan realisasinya mencerminkan keberhasilan internal namun tidak dihubungkan dengan fokus eksternal, misalnya pertumbuhan pasar industri dan pangsa pasar.
4. Mengandung ketidakefisienan, pengukuran kinerja tradisional berdasar standar normal mengandung ketidakefisienan yang sebenarnya dapat dieliminasi melalui penyempurnaan berkesinambungan.

5. Selisih-selisih pada pengukuran tradisional yang dihitung berdasar standar atau anggaran hanya menunjukkan indikator penyimpangan namun tidak menunjukkan penyebab.

2.1.6 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah salah satu metode untuk mengukur kinerja perusahaan, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* perusahaan akan lebih mudah dalam mengetahui performa perusahaan pada periode tertentu. Terdapat empat perspektif pada metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa *Balance Scorecard* adalah “Suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan” (Nurmagfira *et al.*, 2019).

Menurut Alimudin dkk (2019) *Balanced scorecard* menjadi 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 di dalam 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. Hafni (2020) berpendapat *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja dengan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) antara empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ke empat perspektif *Balanced Scorecard* saling berhubungan satu sama lain dalam menciptakan pengukuran kinerja yang maksimal. Adapun keempat perspektif tersebut, sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

Setiap perusahaan tentunya akan mengalami perkembangan finansial, seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) terdapat tiga tahap perkembangan finansial yaitu bertumbuh (*Growth*), bertahan (*Sustain*), dan menuai (*Harvest*). Berikut penjelasan dari ketiga tahapannya, yaitu:

- a. Tahap pertama adalah tahap pertumbuhan yang ditandai dengan banyak pengeluaran untuk kepentingan investasi dan pengembangan kegiatan bisnis. Pada tahap ini, dari segi finansial ditandai dengan minimnya kas. Perusahaan membutuhkan banyak pengeluaran untuk kepentingan pembelajaran dan investasi di bidang lain.
- b. Tahap kedua adalah bertahan yang ditandai dengan adanya sebuah investasi, investasi ulang dan pangsa pasar masih bertahan dan bahkan bertumbuh tahap demi tahap dalam perjalanan waktu. Pada tahap ini kegiatan perusahaan masih mengeluarkan kas untuk kegiatan operasional dan berusaha untuk mengatasi segala kemacetan.
- c. Tahap ketiga adalah tahap menuai yang ditandai dengan sebuah penuaian atas berbagai investasi yang telah ditanamkan pada tahap awal dan bertahan. Siklus ini ingin menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan pada tahap dewasa. Segala pengeluaran kas hanya untuk biaya perawatan, sedangkan sebagian besar pemasukan sebagai keuntungan bagi *stakeholder*.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada orang-orang yang menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan secara terus-menerus. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelayanan terbaiknya dan terus berinovasi agar pelanggan selalu menjadikannya produk pilihan utama dan tidak memilih menggunakan produk pesaing. Setiap pelanggan tentunya akan memilih produk yang memberikan banyak manfaat. Oleh karena itu, produk yang berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual yang baik melebihi dari pesaing akan selalu menjadi pilihan pelanggan.

Lufriansyah (2020) mengemukakan bahwa suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih

tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut. Perspektif pelanggan terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut adalah:

- a. Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- b. Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti beberapa perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- c. Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
- d. Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.
- e. Profitabilitas pelanggan, sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan (*customer*) dan pemegang saham (*stakeholder*). Terdapat tiga proses bisnis utama bagi perusahaan, yaitu:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan suatu *proses* untuk mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat dipasarkan. Setiap perusahaan harus terus berinovasi dan mengikuti perkembangan zaman agar tetap dapat bersaing. Dalam proses inovasi perusahaan berfokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan.

b. Proses Operasi

Proses operasi atau produksi merupakan kegiatan yang menitikberatkan efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Kegiatan ini juga melibatkan tenaga manusia,

bahan, dan peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna atau bernilai lebih.

c. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual adalah pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan setelah melakukan pembelian. Perusahaan bertanggung jawab atas kualitas barang atau jasa yang dijual, biasanya berupa garansi atau dalam bentuk konsultasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mengembangkan tujuan dari perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal agar dapat dicapai oleh perusahaan. Tiga faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kemampuan karyawan (*employee capabilities*), kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*), dan motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan (*motivation, empowerment, and alignment*). Adapun ketiga faktor tersebut sebagai berikut.

a. Kemampuan Karyawan

Menurut Soetjipto (2018) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan mempertimbangkan tiga aspek penting, yaitu manusia sebagai tenaga kerja, sistem atau pengelolaan perusahaan, dan prosedur kerja organisasi yang berperan menjaga kelangsungan pertumbuhan perusahaan untuk waktu yang lama.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan diharuskan memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu pada karyawan agar proses yang telah dilaksanakan dapat diperbaiki dan proses baru dapat dipersiapkan secara efektif.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyetaraan

Salah satu faktor keberhasilan perusahaan adalah karyawan yang berkualitas, oleh karena itu perusahaan harus memberikan motivasi dalam bertindak atau bekerja sejalan dengan tujuan perusahaan dan memberikan karyawan kepercayaan dalam pengambilan keputusan.

2.1.7 Rumus Pengukuran *Balanced Scorecard*

Setiap perspektif *Balanced Scorecard* dapat diukur menggunakan rumus sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Harjito dan Martono (2018:60) mengemukakan bahwa *Net Profit Margin* (NPM) merupakan keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan.

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

b. *Return On Investment* (ROI)

Menurut Kasmir (2019:200) *Return On Investment* (ROI) adalah salah satu bentuk rasio profitabilitas yang bertujuan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dengan keseluruhan dana yang diinvestasikan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan dan menghasilkan laba.

$$\text{Return on investment} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return on Equity* (ROE)

Ermains dkk (2021:104) menyebutkan bahwa rasio pengembalian modal (*return on equity*) merupakan perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan total ekuitas.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Setiap perusahaan tentunya akan terus berusaha untuk menarik pelanggan baru, cara agar perusahaan mengetahui seberapa banyak pelanggan baru yang didapatkan yaitu dengan menghitung banyaknya jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan total pelanggan. *Customer Acquisition* merupakan proses untuk mendatangkan *Customer* atau klien baru ke bisnis, tujuannya yakni untuk menciptakan strategi *Acquisition* yang sistematis dan berkelanjutan serta dapat beradaptasi mengikuti tren dan perubahan (Hubspot, 2018).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

b. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*)

Selain menambah pelanggan baru, perusahaan juga harus dapat mempertahankan pelanggan lama. Retensi Konsumen atau Retensi Pelanggan adalah sebuah bentuk keterikatan batin antara pelanggan atau konsumen dengan produsen atau perusahaan yang ditandai dengan pembelian yang berulang dan bersifat jangka panjang (Kotler & Keller dalam Hadinata dan Aprilia, 2021).

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Keluar}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Pangsa Pasar

Pangsa Pasar menurut Ahmad Rifqi Hidayat (2020:184) adalah persentase dari keseluruhan pasar untuk sebuah kategori produk atau *service* yang telah dipilih dan dikuasai oleh satu atau lebih produk atau *service* tertentu yang dikeluarkan sebuah perusahaan dalam kategori yang sama.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Salah satu cara mempertahankan produk di pasaran adalah dengan melakukan proses inovasi. Inovasi produk merupakan proses dari penggunaan teknologi baru dalam suatu produk sehingga produk mendapatkan nilai tambah (R. V. Nugraha, 2019).

b. Proses Operasi

Perusahaan harus dapat mengelola usahanya dengan cara optimal terhadap faktor-faktor produksi atau sumber seperti manusia, tenaga kerja, mesin, dan bahan baku yang ada. Cara mengukur kegiatan operasional dapat diukur berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya.

$$\text{Margin Laba Operasional} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum

(Tambak *et al.*, 2022). Cara mengukur retensi karyawan dapat menggunakan rumus:

$$\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

b. Produktivitas Karyawan

Salah satu faktor keberhasilan perusahaan adalah memiliki karyawan yang produktif, perusahaan dapat menghitung produktivitas karyawan dengan menggunakan rumus. Cara menghitung produktivitas karyawan adalah:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat tiga hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang dilakukan, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1.	Regina Bella Titaria Rakian, Grace B. Nangoi, dan Stanley Walandouw (2021).	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Deskriptif kualitatif wawancara, dokumentasi, dan observasi. <i>Balanced Scorecard</i>	Mendeskripsikan secara kualitatif mengenai pengukuran kinerja perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan menggunakan empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dan hasilnya perspektif pelanggan, proses bisnis internal, juga pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi atau keadaan yang baik, sedangkan pada perspektif keuangan kondisinya masih kurang baik.
2.	Idria Maita dan Liffia Julian Fahrani. (2019).	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> .	Deskriptif kualitatif observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. <i>Balanced Scorecard</i>	Mendeskripsikan kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Pekanbaru Persero jika diukur menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> belum bisa dikatakan baik. Terlihat dari setiap perspektif yang masih perlu perbaikan, hanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang secara keseluruhan dalam kondisi baik.

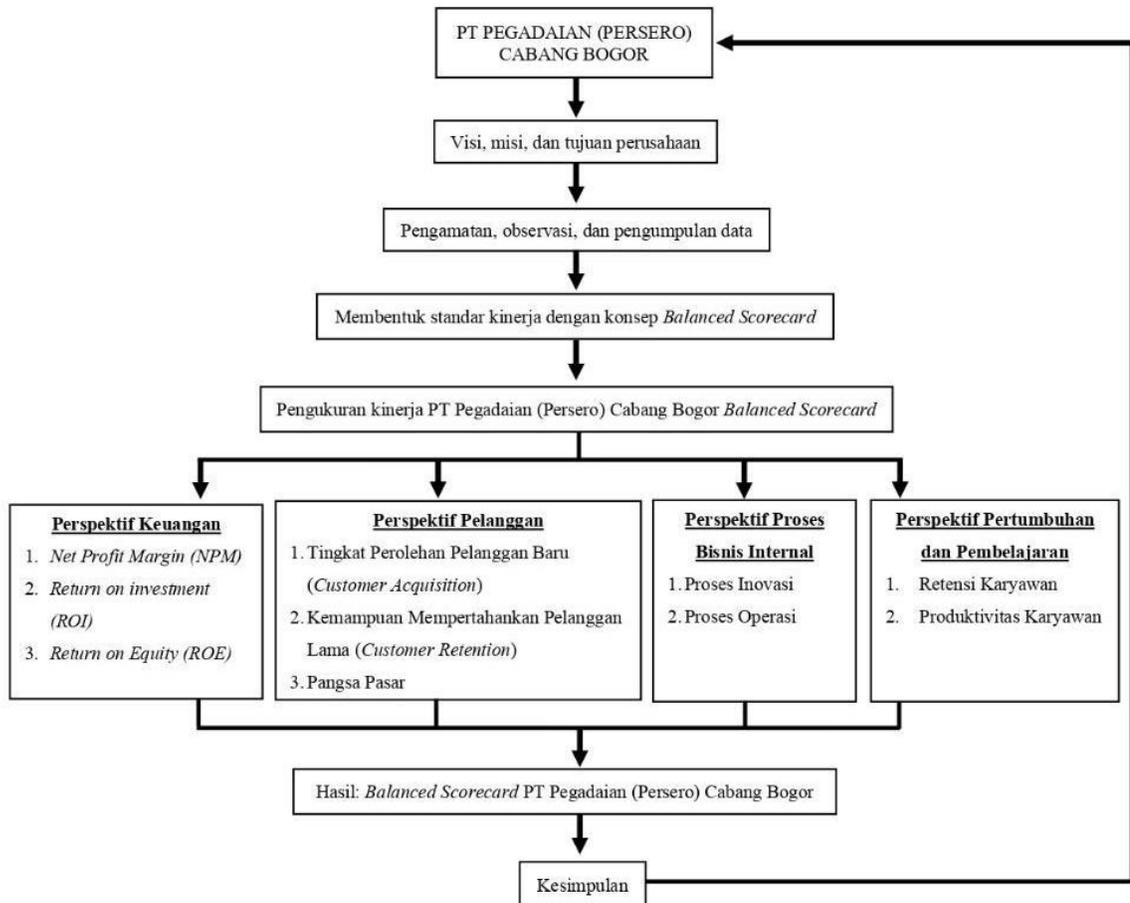
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Judul Penelitian	Metode	Hasil
3	Nabila Faradiba (2021).	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Asam Jawa Medan.	Deskriptif kualitatif dokumentasi dan wawancara. <i>Balanced Scorecard</i>	Mendeskrripsikan perbandingan metode pengukuran kinerja dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> dan tradisional, hasilnya dengan metode tradisional tidak mengukur dan dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> semua perspektif dapat diukur dan hasilnya dalam kondisi yang kurang baik kecuali perspektif proses bisnis internal.

2.3 Kerangka Konseptual

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode untuk mengukur kinerja perusahaan, terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif pada *Balanced Scorecard* dapat diukur sehingga hasil yang didapatkan menjadi lebih jelas. Pada perspektif keuangan, kinerja manajemen dapat diukur dengan menggunakan rasio profitabilitas mengenai berapa besar laba yang dapat diperoleh dari tiap rupiah penjualan atau berapa besar laba yang diperoleh perusahaan dari tiap rupiah aktiva yang digunakan.

Cara mengukur pada perspektif bisnis internal dapat diukur dengan retensi karyawan. Perspektif pelanggan diukur dengan perluasan pasar dan profitabilitas harga, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur dengan kemampuan meningkatkan kualitas sumber daya internal. Setelah ke empat perspektif pada *Balanced Scorecard*, akan didapatkan hasil nantinya dapat dijadikan acuan dalam perbaikan kinerja perusahaan untuk periode ke depan. Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual