

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ulum (2020) didapatkan hasil penelitian bahwa pada perspektif pelanggan mengalami penurunan yang konstan (tetap), akan tetapi perusahaan memiliki keunggulan dalam retensi pelanggan, sedangkan pada keluhan dan saran dari pelanggan terhadap PT Angkasa Pura I mengalami fluktuasi yang cukup tajam. Pada perspektif proses bisnis internal Perusahaan tersebut sudah dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan berupa pemberian pelayanan terbaik serta ketepatan waktu dalam melakukan pelayanan terhadap pelanggan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan telah mengalami peningkatan dengan baik. Pada perspektif keuangan Perusahaan sudah menunjukkan kemampuan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki oleh Perusahaan seperti aktiva, modal, ataupun penjualan yang dibuktikan dengan perhitungan ROA, NPM, serta ROI Perusahaan yang sudah mencapai target Perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andani *et al.* (2021) pada perspektif keuangan PT Angkasa Pura Logistik dikatakan kurang baik karena mengalami penurunan terhadap *net profit margin*, ROI dan ROE. Pada perspektif pelanggan dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan pada pangsa pasar, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal memperoleh hasil yang baik pada proses operasi, proses inovasi dan proses purna jual. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Perusahaan dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh Pradana (2022) pada perspektif keuangan menggunakan *current ratio*, *debt to total asset ratio*, ROI, dan ROE yang dapat disimpulkan bahwa dari keempat rasio tersebut mengalami penurunan dari tahun 2019-2021 yang menunjukkan bahwa kondisi kinerja PT Gapura Angkasa dapat dikatakan berada dalam kondisi kurang baik. Pada

perspektif pelanggan rata-rata nilai tingkat kepuasan pelanggan mendapatkan hasil cukup puas, sehingga dapat dikatakan cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal kondisi Perusahaan dalam proses inovasi dapat dikategorikan cukup baik dikarenakan Perusahaan mampu untuk mempertahankan retensi pelanggan dengan cukup baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan produktivitas karyawan mengalami penurunan setiap tahunnya dikarenakan pendapatan dan jumlah karyawan yang terus berkurang.

2.2. Tinjauan Pustaka

a.) Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang memiliki arti hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan serta menyelesaikan ataupun menuntaskan tugas yang telah diberikan dengan penuh tanggung jawab (Retnawan *et al.*, 2016). Selain itu, kinerja merupakan suatu pekerjaan yang memiliki hubungan dengan tujuan strategis organisasi serta kepuasan konsumen yang nantinya akan memberikan pengaruh berupa kontribusi ekonomi (Djohan & Breliastiti, 2015).

Kinerja memberikan pengukuran yang jujur tentang proses ataupun prestasi baik secara individu maupun tim, yang dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dilakukan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan, dan apakah hasil kinerja yang telah tercapai sesuai dengan harapan (Wibowo, 2011). Kinerja adalah hasil dari perolehan suatu organisasi baik itu bersifat *profit oriented* ataupun *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode. Kinerja dapat memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian terhadap pelaksanaan suatu program pada perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, target ataupun sasaran organisasi yang tertuang dan terkemas dalam perumusan skema yang strategis (Fahmi, 2013).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, ataupun kebijakan perusahaan dalam mewujudkan sasaran atau target, visi dan misi suatu Lembaga, kinerja

merupakan fungsi perkalian antara kemampuan serta motivasi. Menurut Rudianto (2013) tujuan dari dilakukannya pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Menentukan Strategi

Dengan melakukan integrasi pengukuran ke dalam sistem manajemen pengukuran harus menjadi bagian yang merupakan organisasi baik itu secara formal ataupun non-formal, dan juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan.

2. Menentukan Pengukuran

Dengan melakukan integrasi pengukuran ke dalam sistem manajemen pengukuran harus menjadi bagian yang merupakan organisasi baik itu secara formal ataupun non-formal, dan juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan.

3. Menentukan Pengukuran Kinerja

Pada saat melakukan integritas pengukuran ke dalam sistem manajemen pengukuran juga harus menjadi bagian dalam organisasi baik itu secara formal ataupun non-formal yang juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan.

4. Mengevaluasi Hasil Pengukuran

Pada saat melakukan evaluasi pengukuran hasil kinerja secara berkesinambungan, manajemen perusahaan harus selalu mengevaluasi terkait pengukuran kinerja organisasi, yang Dimana organisasi tersebut apakah masih dikatakan valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu atau justru sebaliknya.

Menurut Halim, Abdul *et al.* (2012) manfaat dari melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balaced Scorecard* sebagai berikut:

1. Merencanakan, menetapkan sasaran, serta menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
2. Memperjelas serta menerjemahkan mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan
3. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

Menurut Koesomowidjojo (2017) keunggulan atau kelebihan dari *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Memiliki banyak keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem strategi manajemen tradisional yang hanya dapat melakukan pengukuran pada kinerja organisasi dari segi ataupun bidang keuangan serta menitikberatkan pengukuran kinerja pada hal-hal yang tangible. Sehingga *Balanced Scorecard* menjawab berbagai kebutuhan organisasi terhadap pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dengan melakukan pengukuran kinerja organisasi pada empat (4) perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran).
2. Mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter ataupun sifat yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

b.) *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2014) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yakni kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk melakukan pencatatan terhadap skor hasil kinerja seseorang dan sebagai perencanaan serta patokan kinerja di masa depan. Berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari tiga (3) aspek yakni aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan penyeimbangan

kegunaan ukuran kerja dalam aspek keuangan ataupun non-keuangan dengan tujuan untuk mengetahui sekaligus mengevaluasi kinerja perusahaan baik jangka pendek ataupun jangka panjang. BSC merupakan suatu bentuk metode penilaian kinerja perusahaan yang memiliki empat (4) aspek ataupun perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yakni aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek proses pertumbuhan dan pembelajaran, serta aspek keuangan (Moehertjono, 2012:158). *Balanced Scorecard* ialah suatu metode yang digunakan dalam melakukan pengukuran dengan tujuan untuk mendongkrak kemampuan suatu organisasi dengan menggandakan kinerja keuangan atau disebut dengan *contemporary management tool* (Prayogi & Saftiana, 2013).

c.) Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pada empat (4) perspektif ataupun aspek, yakni sebagai berikut:

➤ Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif ini, manajer perusahaan melakukan identifikasi pelanggan serta segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan melakukan persaingan dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam sasaran bisnis masing-masing. Apabila perusahaan mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka Panjang, maka perusahaan harus dapat menciptakan dan menjanjikan terhadap suatu produk ataupun jasa yang bernilai bagi konsumen. Tetapi, perusahaan tentunya tidak mampu sepenuhnya memenuhi semua keinginan konsumen, oleh karena itu diperlukannya segmentasi pasar untuk melakukan identifikasi pada pelanggan dan kompetitor (Mulyadi, 2014)

Suatu produk ataupun jasa dapat dikatakan memiliki suatu nilai bagi pelanggannya apabila pada manfaat yang diterima lebih relative lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk ataupun jasa (Lufriansyah, 2020). Pada perspektif pelanggan ini juga dapat melakukan evaluasi serta melakukan pengukuran kinerja yang memiliki orientasi pada

pelanggan, hingga dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh telah sesuai. Dalam perspektif ini perusahaan juga dapat memilih pelanggan serta segmen pasar sebagai competitor perusahaan (Wiratna, 2016).

Dalam perspektif pelanggan terdiri atas beberapa ukuran utama ataupun ukuran generik terhadap suatu keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan serta dilaksanakan dengan baik, ukuran utama tersebut terdiri dari:

1. Kepuasan pelanggan. Yaitu berupa tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.
2. Retensi pelanggan. Yaitu berupa tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besarnya perusahaan berhasil dalam mempertahankan pelanggan lama.
3. Pangsa pasar. Yaitu berupa peningkatan pangsa pasar pada segmen sasaran yang menggambarkan mengenai seberapa besar penjualan yang telah dikuasai oleh perusahaan dalam pasar.
4. Akuisisi pelanggan baru. Yaitu berupa tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh serta menarik pelanggan baru dalam pasar.

➤ Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis dan internal merupakan perspektif yang mengevaluasi terkait relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan serta membentuk suatu mekanisme proses bisnis yang baik (Wiratna, 2016). Perspektif proses bisnis dan internal juga menjelaskan mengenai proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan kepada pemegang saham (*stakeholder*) dan pelanggan (*customer*),

sehingga dapat melakukan pemenuhan harapan *stakeholder* dan *customer* (Alimudin, 2017).

Pada perspektif ini, *Balanced Scorecard* menghendaki manajer untuk memberikan perhatian serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Untuk melakukan penentuan pada tolak ukur kinerja bagi perspektif ini, manajemen perusahaan perlu untuk melakukan identifikasi terhadap proses bisnis internal yang terdapat pada perusahaan (Mulyadi, 2014).

Dalam perspektif ini, perusahaan berfokus pada tiga (3) proses bisnis utama yakni proses inovasi yang mempertimbangkan permintaan dan kebutuhan pelanggan, proses operasi yang menitikberatkan pada konsistensi dan ketepatan waktu dari produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan, serta proses purna jual seperti memberikan garansi dan reparasi terhadap kecacatan produk (Rudianto, 2013).

➤ Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri atas kemampuan karyawan, motivasi kerja karyawan, serta kemampuan sistem informasi dan kesesuaian terhadap standard kinerja perusahaan (Djohan & Breluastiti, 2015). Pada perspektif ini, identifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja perusahaan jangka panjang. Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari beberapa faktor, yakni Sumber Daya Manusia (SDM), sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan terhadap karyawan perusahaan serta budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu serta organisasi (Mulyadi, 2014).

Terdapat tiga (3) sumber utama dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada perusahaan, yakni manusia, sistem, dan prosedur perusahaan, yang memiliki tujuan untuk menutup kesenjangan antara kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), sistem,

dan prosedur, perusahaan harus melakukan investasi dengan cara memberikan pelatihan ulang terhadap karyawan, melakukan peningkatan teknologi dan sistem informasi, serta menelaraskan terkait berbagai prosedur dan kegiatan perusahaan (Rudianto, 2013). Ukuran inti yang digunakan dalam melakukan pengukuran inti pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan yang dapat diukur berdasarkan jumlah perputaran (*run over*) karyawan, serta jumlah *outpun* tiap karyawan (Djohan & Breliastiti, 2015).

➤ Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam melakukan pengukuran penilaian dari perspektif keuangan pada metode *Balanced Scorecard* menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan *Return on Investment* (ROI), dikarenakan rasio-rasio tersebut digunakan perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba perusahaan (Wiratna, 2016).

Selain ROI dalam melakukan pengukuran kinerja keuangan biasanya juga berhubungan dengan profitabilitas lainnya seperti *Return On Equity* (ROE), *Return On Capital Employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis perusahaan (Rudianto, 2013).

Pada saat perusahaan mengukur kinerja keuangan, hal pertama yang harus dilakukan yakni mendeteksi mengenai keberadaan industri perusahaan. Terdapat tiga (3) tahap perkembangan industri perusahaan yaitu (Rudianto, 2013):

1. Tahap Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang menghasilkan produk dan jasa memiliki potensi dalam pertumbuhan, yang dimana harus melibatkan kecukupan sumber daya untuk melakukan pengembangan dan peningkatan terhadap berbagai produk ataupun jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, serta jaringan distribusi

yang dapat mendukung akan terciptanya hubungan baik dengan berbagai pihak termasuk pelanggan.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada unit bisnis perusahaan sebagian besar berada dalam tahap bertahan, yang dimana pada situasi tersebut unit bisnis masih mempunyai daya Tarik yang tinggi bagi penanam investasi dan investasi ulang yang diharapkan mampu untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki secara bertahap mengalami pertumbuhan. Pada tahap ini telah mengangap investasi modal dalam unit bisnis sudah dilakukan penetapan (*given/exogemous*), serta meminta manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

3. Tahap Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini akan lebih menekan pertumbuhan penjualan di pasar baru, pelanggan baru, serta menghasilkan produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang mumpuni terhadap perkembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, penetapan saluran pemasaran, penjualan, serta distribusi baru. Tujuan keuangan pada tahap menuai biasanya berhubungan dengan profitabilitas seperti *Return on Investment (ROI)*, *Return on Equity (ROE)*, dan laba operasi, yang dimana semua pengukuran tersebut menyatakan mengenai tujuan keuangan klasik yakni agar memperoleh tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi dan sesuai dengan harapan perusahaan.