

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Review Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Siswandi, 2018)	Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Pendekatan Analisa <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT X Jakarta)	Pada indikator perspektif keuangan, perusahaan menunjukkan performa yang tergolong baik. Sementara itu, dari sisi perspektif pelanggan, terlihat bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori cukup memuaskan. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah mampu melakukan inovasi dengan baik. Adapun pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tercermin tingkat kepuasan karyawan yang juga cukup memuaskan. Berdasarkan hasil analisis, secara umum kinerja PT X tergolong baik

2.	(Pasek <i>et al.</i> , 2020)	Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) “Tri Dwi Eka” Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Evaluasi dari perspektif pelanggan, yang didasarkan pada akuisisi dan retensi nasabah, dapat diklasifikasikan dalam kondisi baik. Dari perspektif proses bisnis internal, penilaian melalui Supply Chain Effectiveness juga menunjukkan hasil yang positif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilihat dari tingkat produktivitas serta retensi karyawan dapat dinilai berada dalam kategori sehat.
3.	(Ummah <i>et al.</i> , 2021)	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit	Secara keseluruhan, kinerja dari perspektif keuangan tergolong baik, meskipun rasio perputaran total aset dan CRR masih berada di bawah standar. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang positif. Namun, kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dinilai kurang optimal. Sementara itu, perspektif pertumbuhan pembelajaran dinilai baik.
4.	(Sahrul <i>et al.</i> , 2021)	Analisis Kinerja Menggunakan	Hasil penelitian mengindikasikan adanya penurunan pada aspek keuangan. Dalam perspektif pelanggan, harga produk menjadi salah satu keluhan utama dari

		<p>Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Pada PT Telkomsel</p>	<p>sejumlah pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang berfluktuasi. Sementara itu, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelatihan berkelanjutan menjadi sorotan dari para karyawan.</p>
5.	(Suryawadi dan Khalil, 2021)	<p>Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i> Pada Unit Usaha Syariah PT. Asuransi Adira Dinamika Tbk</p>	<p>Dari sisi keuangan, kinerja perusahaan secara keseluruhan tergolong sangat baik dan berada dalam kondisi sehat. Perspektif pelanggan juga menunjukkan hasil yang sangat positif secara umum. Demikian pula, perspektif proses bisnis internal mencerminkan kinerja yang baik. Sementara itu, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan berhasil mencapai target kepuasan sumber daya manusia.</p>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah

## B. Tinjauan Pustaka

### 1. Pengukuran Kinerja Perusahaan

#### a. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada, dari hasil tersebut akan memperoleh gambaran tentang pencapaian perusahaan (Faishol, 2016).

#### b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk mencapai target strategis, sehingga menghasilkan upaya serta pencapaian yang dituju (Mulyadi, 2011). Manfaat yang diperoleh yaitu sebagai sarana evaluasi terhadap pencapaian dan efektivitas operasional yang telah dijalankan. Selain itu, hasil pengukuran ini menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang tepat dan strategis. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi keunggulan yang perlu dipertahankan serta kelemahan yang harus segera diperbaiki.

### 2. *Balanced Scorecard*

#### a. Definisi *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* adalah pendekatan manajerial modern yang menggabungkan berbagai indikator yang berasal dari strategi

organisasi. David P. Norton dan Robert S. Kaplan tahun 2000 mengutarakan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mengandalkan indikator keuangan semata, melainkan mencakup indikator yang berfungsi sebagai pendorong kinerja di masa depan. Pendekatan ini mencakup empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perpaduan sinergi antara indikator keuangan dan tiga aspek lainnya dalam *balanced scorecard* memberi peluang bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja dengan optimal (Kaplan dan Norton, 2000).

b. Keunggulan *Balance Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* adalah membuat struktur pengelolaan strategi masa kini telah berkembang jauh dibandingkan dengan model manajemen strategi lama (Mulyadi, 2001). Pada intinya, pendekatan tradisional lebih memfokuskan diri pada sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem *balanced scorecard* dapat mencakup perspektif yang lebih terukur dengan menggabungkan sektor non keuangan.

c. Tahapan Pengukuran *Balance Scorecard*

Langkah penting yang harus dilakukan dalam analisis *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan Kaplan dan Norton tahun 2000 antara lain:

- 1) Merumuskan serta mengalihkan tujuan mejadi tindakan yang lebih terukur .
- 2) Melaksanakan pengelolaan strategi secara efektif.
- 3) Melakukan perencanaan, penetapan target, dan penelarasan berbagai inisiatif strategis.

d. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Empat perspektif balanced scorecard yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton di tahun 2000 yaitu sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki tiga tahapan yaitu bertumbuh, bertahan, dan hasil.

a) Bertumbuh

Perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, seperti membangun serta memperluas fasilitas, menanamkan investasi, dan infrastruktur.

b) Bertahan

Bertahan adalah suatu tahapan perusahaan yang berupaya dengan sekuat tenaga untuk mempertahankan dimiliki dengan mengembangkan lebih lanjut bila memungkinkan. Menjaga kestabilan pangsa pasar yang telah dicapai sekaligus mendorong pertumbuhan secara bertahap setiap tahunnya. Arah investasi lebih difokuskan, memperbesar kapasitas produksi, serta

mendorong peningkatan berkelanjutan melalui berbagai inisiatif perbaikan.

c) Hasil

Perusahaan meraih hasil dari investasi pada dua tahap sebelumnya. Dengan hasil yang diperoleh perusahaan dapat mengevaluasi capaian target, dan diharapkan dapat mendominasi pangsa pasar.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, kinerja dapat dinilai melalui beberapa indikator seperti pangsa pasar, kemampuan menarik pelanggan baru, tingkat kepuasan pelanggan, serta profitabilitas yang dihasilkan dari pelanggan tersebut.

a) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tingkat kesesuaian antara harapan konsumen dengan kualitas layanan atau produk yang diterima yang mencerminkan seberapa puas pelanggan terhadap keseluruhan pengalaman saat melakukan pembelian.

b) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang sudah ada, contohnya seperti pada tempat pariwisata adanya paket tiket terusan dengan fasilitas bebas memilih wahana tanpa adanya tambahan biaya lagi, dan mendapat bonus tiket setiap

melakukan pembelian tiket dengan jumlah yang telah ditentukan.

c) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam menjangkau serta menarik minat pelanggan baru di pasar

d) Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan yaitu dimana perusahaan memberikan manfaat atau nilai tambah kepada pelanggan

e) Pangsa Pasar

Peningkatan pangsa pasar dalam segmen yang dituju menunjukkan proporsi penjualan yang berhasil diraih perusahaan.

3) Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal mencakup sejumlah tahapan yang dijalankan oleh perusahaan guna mencapai tujuan tertentu. Dalam proses ini, terdapat tiga jenis tahapan yaitu:

a) Proses Inovasi

Proses inovasi adalah rangkaian tahapan yang dilakukan untuk menciptakan ide-ide baru dan mengubahnya menjadi produk, layanan, atau metode yang bermanfaat.

#### b) Proses Operasi

Proses operasi merupakan tahap di mana perusahaan menghasilkan produk dan layanan, yang kemudian dilanjutkan dengan distribusi produk kepada konsumen.

#### c) Proses Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan berbagai bentuk dukungan atau servis yang diberikan perusahaan kepada pelanggan setelah pembelian produk, dengan tujuan menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan. Jenis layanan ini dapat berupa konsultasi, dan memberikan garansi kepada pembeli.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tiga komponen yang perlu diperhatikan meliputi:

##### a) Kapabilitas Pekerja

##### 1. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merujuk pada tingkat kenyamanan dan rasa puas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya yang mencerminkan seberapa baik kebutuhan karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja mereka.

##### 2. Retensi Pekerja

Retensi karyawan yaitu kemampuan perusahaan dalam menjaga agar tenaga kerja yang dianggap berharga tetap bekerja selama mungkin.

### 3. Produktifitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan indikator pencapaian atau hasil dari keseluruhan upaya yang dilakukan. Semakin efisien seorang pekerja dalam menghasilkan dan menjual produk atau layanan bernilai tinggi, maka pendapatan juga ikut meningkat.

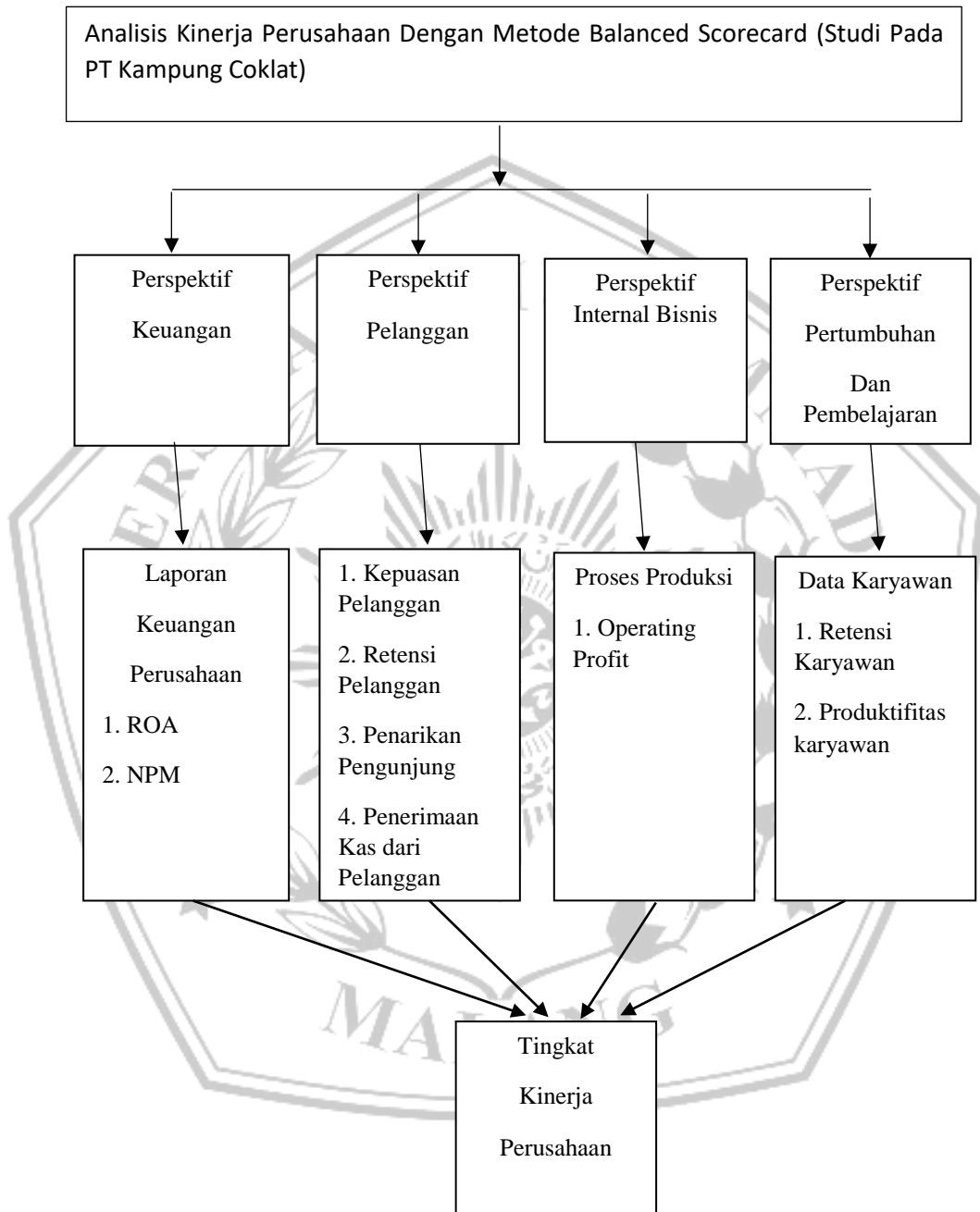
#### b) Kapabilitas Informasi

Perusahaan menyampaikan informasi terkait segmen tempat pelanggan berada, guna menilai tingkat upaya yang perlu dilakukan sekaligus memahami serta memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pembeli.

#### c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Karyawan yang memiliki keterampilan dapat berperan penting dalam mendukung kesuksesan perusahaan. Disini peran perusahaan adalah untuk menumbuhkan motivasi dan mendorong inisiatif di kalangan karyawannya

### C. Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

**Sumber: Data sekunder yang telah diolah**