

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Silalahi (2021), kinerja adalah pelaksanaan dan hasil kerja yang dicapai oleh orang-orang yang disesuaikan dengan posisi atau tugas tertentu didalam organisasi dan yang terkait dengan nilai-nilai standar tertentu atau ukuran perusahaan yang dapat dinilai dengan menggunakan indikator.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
3. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret

sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

4. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.3 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *balance scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami dan mudah melaporkannya.

2.1.4 Model-model Pengukuran Kinerja

Dalam merancang system pengukuran kinerja, dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Namun, tidak semua model tepat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi melainkan tergantung pada situasi dan kondisi dari organisasi itu. Ada beberapa contoh model yang perlu dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang system pengukuran kinerja pada organisasi *profit* maupun *nonprofit*.

Moeheriono (2012:126), mengungkapkan ada beberapa contoh model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi, yaitu :

1. *Balance Scorecard Model* dari *Harvard Business School* oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton, pada model ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: *financial perspective* (keuangan), *customer perspective* (pelanggan), *internal business process perspective* (proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (tumbuh dan berkembang).
2. *Integrated Performance, Measurement System (IPMS) Model* dari *Centre of Strategic Manufacturing, University of Strathclyde Glasgow* oleh Bititciet al. Pada model sistem pengukuran kinerja ini dengan titik awal (*starting point dari stake holder*) sebagai landasan menentukan *Key Performance indicator* atau KPI.
3. *Human Resource Scorecard Model (HR Scorecard Model)* oleh Brian E.Becker dan Dave Ulrich dari *Harvard Business School*, pada model ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

Contoh-contoh model tersebut, banyak digunakan pada organisasi *profit* maupun *non profit* di banyak perusahaan-perusahaan dan organisasi modern serta sudah mengaplikasikannya dengan sukses. Sampai saat ini *Balanced Scorecard*

adalah model terpopuler dan lebih lengkap untuk sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan oleh banyak perusahaan diseluruh dunia.

2.2 *Balance Score Card*

2.2.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balanced scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang secara internal dan eksternal (Moeharjo, 2012:158)

Menurut (Sjahrial dan Purba, 2012:131) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2011:366), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi.

2.2.2 Penyusunan *Balanced Scorecard*

Robert Simons dalam tunggal (2009:23) memberikan tiga langkah dalam membangun suatu *balanced scorecard*, antara lain :

1. Mengembangkan tujuan/sasaran (*goal*) dan tolok ukur (*measures*) untuk variable kinerja keuangan yang kritikal.
2. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variable kinerja pelanggan yang kritikal.
3. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variable kinerja proses bisnis internal yang kritikal.

2.2.3 Indikator Pengukuran *Balance Scorecard*

a. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikanyang mendasar bagi keuntungan perusahaan. *Balance scorecard* memakai tolok ukur kinerja keuangan seperti ROE dan ROA, karena tolokukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

Perbaikan-perbaikanini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan

nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growht*, *sustain* dan *harvest* (Rivai, 2009:613).

Penjelasan mengenai tahapan dari siklus kehidupan bisnis,yaitu *growht*, *sustain*, dan *harvest* (Rivai, 2009:613) yaitu:

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terkait dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Sasaran keuangan pada tahap inidiarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, yaitu ROI, *profit margin* dan *operating ratio*.
3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada

lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

Dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* dengan perspektif keuangan indikator yang penulis gunakan adalah Rasio Profitabilitas.

4. Rasio Profitabilitas

a. Pengertian Rasio Profitabilitas

Menurut Harahap (2011) rasio profitabilitas atau disebut juga rasio rentabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber daya yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya.

Menurut Kasmir (2014) rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan.

Menurut Hery (2015) dalam praktiknya, jenis rasio Profitabilitas yang dapat digunakan adalah:

1. Hasil Pengembalian atas Aset (*Return on Asset*)
2. Hasil Pengembalian atas Ekuitas (*Return of Equity*)

Dari beberapa jenis rasio diatas penulis ingin mengetahui seberapa besar hasil pengembalian darimasing-masing rasio untuk menciptakan laba. Berikut merupakan penjelasan dari beberapa rasio prifitabilitas yang dipilih oleh penulis:

1. Hasil Pengembalian atas Ekuitas (*Return on Equity*)

Menurut Hery (2015) *Return on Equity (ROE)* merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi ekuitas dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah lababersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total ekuitas. Adapun rumus untuk mencari *Return on Equity (ROE)* menurut Hasibuan (2011) adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Rata-rata Modal (Equity)}} \times 100\%$$

2. Hasil Pengembalian atas Aktiva (*Return On Asset*)

Return On Asset (ROA) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan (Syamsuddin, 2009:63). *Return On Asset (ROA)* dihitung dengan rumus:

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Dari sisi perspektif pelanggan, data laporan keuanganyang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya (Riana, 2017:50).

$$\text{kas dari pelanggan : } \frac{\text{Pencapaian tahun n} - \text{pencapaian tahun n - 1}}{\text{Pencapaian tahun n-1}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Alat ukur yang digunakan adalah Proses bisnis internal PT. Waskita Karya (Persero), Tbk Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data *operating profit* digunakan dalam penilaian perpektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi (Riana, 2017:51).

$$\text{Operating Profit} = \frac{\text{Pencapaian tahun n} - \text{pencapaian tahun n - 1}}{\text{Pencapaian tahun n-1}} \times 100\%$$

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari sisi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Income*. Produktivitas kerja suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih tahun berjalan dikurang tahun sebelumnya kemudian dibagi dengan tahun sebelumnya. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja perusahaan

memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan (Riana, 2017:52).

$$Net\ income = \frac{Pencapaian\ tahun\ n - pencapaian\ tahun\ n - 1}{Pencapaian\ tahun\ n-1} \times 100\%$$

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3 Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat analisis, hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Faradilla Yusmaniar	Analisis kinerja dengan menggunakan pendekatan <i>balance scorecard</i> pada PT.Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.Jurnal Universitas Muammadiya Parepare (2018).	Kinerja, Perspektif <i>Balance Scorecard</i> . Alat Analisis yang digunakan adalah analisis rasio keuangan. hasil Penelitian Kinerja PT. Semen Tonasa kabupaten pangkep sangat baik atau memuaskan dengan persentase mencapai angka 90% dari standar yang telah ditetapkan.	-Perspektif Keuangan -Perspektif Pelanggan -Perspektif Bisnis Interna	-Tahun Penelitian -Tempat Penelitian
2.	Muhamad Rizki Subagya, Ahmad Burhanudin Taufiq, Asep Saepudin.	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard Pada PT. Garuda Metalindo Tbk, Jurnal Universitas Pakuan Bogor (2021).	Kinerja, Perspektif <i>Balance Scorecard</i> . Alat Analisis Rasio Keuangan, hasil penelitian terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan/penurunan kinerja untuk periode 2017-2020, yaitu hasil perhitungan balanced scorecard diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih baik dari tahun	-Perspektif Keuang - Perspektif Pelanggan -Perspektif Bisnis Interna - Perspektif Pertumbuha& pembelajaran -Kinerja Perusahaan.	-Tahun Penelitian -Tempat Penelitian

			2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.		
3.	Yuliatin Ali S	Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> dan Swot, UPN “Veteran” Jawa Timur, (2015).	Kinerja, <i>Balance Scorecard</i> , perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan & pembelajaran, SWOT. Alat Analisis Rasio Keuangan, hasil Penelitian Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran sudah baik karena semua tolak ukur telah memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif proses internal belum baik karena masih ada tolak ukur yang belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan	-Perspektif Keuangan -Perspektif Pelanggan -Perspektif Bisnis Interna -Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran.	-Tahun Penelitian -Tempat Penelitian
4.	Devi Mayasari	Analisis Balance Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT TUNAS DWIPA MATRA cabang Raden	Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, Alat Analisis Regresi Linear Berganda, hasil Penelitian Perspektif keuangan merupakan perspektif yang	-Perspektif keuangan -Perspektif pelanggan	-Tahun Penelitian -Tempat Penelitian

		Intan Bandar Lampung, Jurnal Universitas Lampung, (2013)	memegang peran yang sangat besar dan sangat kuat pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan hal ini dapat dilihat dari sistem pencatatan dan sistem keuangan yang ada pada TDM RI yang sudah ada dan sedang berjalan hingga saat ini. Sedangkan aspek- aspek selain keuangan yang terdapat pada perspektif non keuangan masih harus mendapat perhatian lagi dari perusahaan agar semuanya dapat bersinergi dan Dapat memvisualisasikan visi dan misi, tujuan dari perusahaan dengan baik.	-Perspektif bisnis internal -Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	
5.	Sri Wahyuni	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. SEMEN BOSOWA MAROS, Jurnal Universitas Hasanuddin, (2011)	Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> , perspektif keuangan. Alat Analisis Regresi Linear , hasil Penelitian . Pada perspektif keuangan, hal yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya beban lain-lain yang jumlahnya tidak sedikit dimana hal tersebut dapat membebani sector keuangan	-Perspektif keuangan -Perspektif pelanggan -Perspektif bisnis internal	-Tahun Penelitian -Tempat Penelitian

			perusahaan yang apabila dibiarkan akan berdampak pada laba/rugi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus menekan beban lain-lain pada perusahaan.	-Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	
6.	Titik Mildawati	Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i> , Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, (2014)	<i>Balance Scorecard</i> , strategi, kinerja, perspektif keuangan, Alat Analisis Rasio Keuangan, Hasil Penelitian Hasil perspektif keuangan dalam metode <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa kinerja keuangan dinilai baik Hal ini nampak pada hasil kedua indikatornya ROI (<i>return on investment</i>) dan <i>profit margin on sales</i> yang menunjukkan setiap tahun.	- <i>Balance Scorecard</i> -Kinerja -Perspektif Keuangan	-Tahun Penelitian -Tempat Penelitian
7.	Abduracman , Bryan Givan, Rizky Amalia, Ninu Riesmyantini ngdias, Alan Budi	<i>Implimentation Of Te Balance Scorecard As a Measuring Tool For Company Performance (Case Study at PT.ARS Maju Sentosa)</i> , Journal International Journal of	<i>Balance Scorecard Measuring Tool, Company Performance. Analysis Tools Financyal Ratio, Researc Result From te result of comparative analysis in 2020 and 2020 above, tere can be seen a decrease except in the capital itself. This is because in 2020 PT. ARS MAJU</i>	- <i>Balance Scorecard</i> - <i>Company Performance</i>	- <i>Researc Pleace</i> - <i>Years of Researc</i>

	Kusuma, Arman Sya Putra,	<i>Education Researc & Social Science.(2021)</i>	<i>SENTOSA sold 2 types of product name UPS and Furse, While in 2021 sale of Furce products were stopped. From this , Can be concluded that the calculation of PT. ARS MAJU SANTOSA financial Perspective can be assessed quite well (Assessment Score 2), bot in terms of productiive efficiency, because although the type of products sold is reduced, the declines tat occur are not too large. In contrast, the company's net worth in 2021 increased compared to 2020.</i>		
--	--------------------------------	--	---	--	--

2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019:95), Kerangka pikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

