

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode waktu (Fahmi, 2014).

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran atau kondisi perusahaan yang mana kondisi tersebut merupakan hasil dari kegiatan manajemen. Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan alat-alat analisis keuangan. Informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan diambil dari laporan keuangan atau laporan lainnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui baik buruknya suatu perusahaan yang nantinya akan mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu.

Kinerja perusahaan atau *companies performance* adalah suatu hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Pengukuran dan penilaian kinerja keuangan saling berhubungan satu sama lain.

Pengukuran kinerja (*performing measurement*) merupakan tolak ukur dari efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi.

Menurut Rudianto (2013: 189) kinerja keuangan adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai dimana tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan.

2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (dalam Arisudhana, 2014) sistem pengukuran kinerja sektor publik merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendali organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment*.

Pengukuran kinerja sebagai tolak ukur bagi manajemen perusahaan untuk melihat apakah kinerja dalam suatu perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Manajemen melakukan evaluasi untuk perbaikan atas kegiatan operasional perusahaan dalam periode tertentu. Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang

dilakukan pada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Penilaian kinerja merupakan hasil dari kegiatan atau kinerja setiap karyawan dengan standar kualitas, kuantitas, maupun kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Penilaian tersebut penting dan berguna untuk perusahaan dalam mengambil keputusan serta menetapkan suatu kebijakan untuk periode selanjutnya.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan sebagai standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar dapat mencapai hasil yang diinginkan. Adapun tujuan umum pengukuran kinerja yaitu:

- a. Untuk melihat kondisi serta menentukan kontribusi dari suatu perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi kinerja setiap manajemen.
- c. Memberikan motivasi masing-masing manajemen untuk menjalankan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Munawir (2012: 31) ada beberapa tujuan pengukuran kinerja keuangan perusahaan diantaranya:

- a. Untuk mengetahui likuiditas, artinya bagaimana kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang harus dipenuhi.
- b. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan pada suatu perusahaan dalam memenuhi kewajibannya apabila perusahaan tersebut mengalami likuidasi.
- c. Untuk mengetahui profitabilitas dan rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan dan meningkatkan laba selama periode tertentu.
- d. Untuk mengetahui sejauh mana aktivitas perusahaan dalam mempertahankan dan menjalankan usahanya agar tetap stabil, kemampuan perusahaan dilihat dari bagaimana perusahaan dalam membayar pokok utang dan beban bunga tepat waktu, serta membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami krisis keuangan.

Sedangkan menurut Rusmanto (dalam Ridhawati, 2014) pengukuran kinerja keuangan memiliki tujuan untuk:

- a. Memberikan informasi penting dalam pengambilan keputusan mengenai aset perusahaan dan untuk mendorong kinerja para manajemen menyalurkan kepentingan perusahaan.
- b. Mengukur setiap kinerja unit usaha dalam suatu entitas
- c. Menilai hasil kinerja perusahaan dan perubahan potensial sumber daya ekonomi yang dikendalikan dimasa depan.

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Fahmi (2014) ada beberapa manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan bagi manajemen diantaranya:

- a. Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu manajer dalam mengambil setiap keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perkembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi serta evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi setiap karyawan mengenai bagaimana penilaian atasan mereka terhadap kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

5. Pengertian *Balanced Scorecard*

Metode tradisional hanya menitikberatkan pada kinerja keuangan saja atau untuk jangka pendek dan cenderung kurang memerhatikan kinerja non keuangan bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Metode *Balanced scorecard* hadir untuk melengkapi pengukuran dari dua sisi yaitu kinerja keuangan dan non keuangan.

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Arisudhana, 2014) *Balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja organisasi. Penilaian

kinerja yang menggunakan *balanced scorecard* tidak hanya menilai aspek keuangan saja, namun juga menilai aspek non keuangan. Kinerja keuangan merupakan akibat dari kinerja non keuangan. Menurut Pramudita (2016), *Balanced scorecard* merupakan alat kontrol strategis lengkap yang harus diterapkan di perusahaan dan mungkin dipercaya untuk membawa perspektif lain untuk perusahaan.

Menurut Rangkuti (2013) *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memerhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis dan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ada beberapa perspektif dalam metode *balanced scorecard* diantaranya:

- a. Perspektif Keuangan, saat perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara *financial*, maka hal yang harus dilakukan adalah mendeteksi dimana keberadaan industri perusahaan. Ada beberapa tahap untuk melihat perkembangan industri diantaranya: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Dari beberapa tahap perkembangan industri tersebut maka strategi yang diperlukan juga berbeda-beda. Dalam perspektif *financial* atau keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu

perusahaan, penurunan biaya dan peningkatan produktifitas, serta penggunaan aset dan strategi investasi.

b. Perspektif *customer* atau pelanggan, perspektif ini perlu melakukan identifikasi terhadap kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai persaingan bisnis dengan ukuran kinerja unit di dalam sasaran masing-masing. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen (Mulyadi, 2014). Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama yaitu:

- 1) Pangsa pasar, pengukuran ini mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, dan setiap unit produk yang terjual.
- 2) Retensi pelanggan, mengukur seberapa banyak perusahaan dapat mempertahankan pelanggan. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengukur besarnya persentase bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan hubungan antara perusahaan dan pelanggan.
- 3) Akuisisi pelanggan, yaitu mengukur seberapa besar perusahaan dapat menarik perhatian pelanggan baru terhadap produk perusahaan. Pengukuran akuisisi pelanggan menunjukkan apakah perusahaan

sudah menyediakan barang dan jasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

- 4) Kepuasan pelanggan, ada dua teknik untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yaitu survei dengan menyebarkan kuisioner dan melakukan wawancara. Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana keinginan dan kebutuhan pelanggan telah terpenuhi. Pengukuran kepuasan pelanggan sangat penting dalam perusahaan untuk terus memberikan atau menyediakan yang lebih baik, efektif, dan efisien. Kepuasan pelanggan mengacu pada layanan jasa yang diberikan oleh pihak rumah sakit.

- c. Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif tersebut pengukuran kinerja perusahaan dilakukan oleh manajer maupun karyawan untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan (Mulyadi, 2014). Dalam hal ini terdapat tiga fokus proses bisnis utama yang dilakukan oleh suatu perusahaan yaitu:

- 1) Proses Inovasi

Proses ini terdiri dari dua komponen yaitu, pertama manajer melakukan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan, memiliki informasi yang

akurat dan dapat diandalkan untuk membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat disediakan perusahaan.

2) Proses Operasional

Dalam tahap ini, bagaimana upaya pelayanan dalam perusahaan untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

3) Proses Pelayanan

Dalam proses ini, perusahaan menyediakan layanan bagi pelanggan setelah produk dan jasanya diberikan kepada pelanggan.

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada perspektif ini perusahaan melakukan proses identifikasi infrastruktur yang harus dibangun untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang, yang termasuk pada perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang terkait dengan perbaikan individu dan organisasi (Mulyadi, 2014). Dalam perspektif ini mengukur retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penerapan metode *balanced scorecard* ini telah diteliti sebelumnya oleh para peneliti. Hasil penelitian Rusdiyanto (2010) mengenai “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang” menyatakan bahwa empat perspektif yang terdapat dalam metode *balanced scorecard* pada perusahaan

PDAM Kabupaten Semarang adalah baik, namun masih ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

Hasil penelitian Widodo (2011) mengenai “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*” menyatakan bahwa perspektif keuangan PT. Jansen Indonesia disimpulkan atau dinilai sedang, untuk perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat disimpulkan buruk, perspektif proses bisnis internal dinilai sedang karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir, dan terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan disimpulkan baik, namun untuk produktifitas karyawan disimpulkan sedang karena mengalami penurunan.

Hasil penelitian Suharmila (2016) mengenai “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Srikandi Jember)” menyatakan bahwa kinerja RSIA Jember secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan standar kinerja yang telah dicapai.

Hasil penelitian Lestari (2016) mengenai “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014” menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit tersebut dari perspektif pelanggan dengan indikator retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan akuisisi pelanggan dinilai kurang. Perspektif keuangan dengan indikator rasio

NPM, ROI, dan Efisiensi menunjukkan kriteria baik sedangkan rasio Efektivitas dinilai kurang. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari indikator Inovasi, BOR, dan NDR disimpulkan baik sedangkan *respond times*, ALOS, TOI, dan GDR disimpulkan kurang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas dan kepuasan karyawan disimpulkan baik sedangkan untuk retensi karyawan dan pelatihan karyawan disimpulkan kurang baik.

Berdasarkan Binden, dkk (2014) telah melakukan penelitian terlebih dahulu mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam perguruan tinggi di Malaysia menyimpulkan bahwa pendekatan *balanced scorecard* telah umum digunakan sebagai salah satu alat bisnis yang paling memadai di era bisnis. Banyak lembaga akademis di dunia telah berhasil mengadopsi BSC melalui empat perspektif yang selaras dengan misi, kebijakan, dan tujuan universitas. Namun demikian, pendidikan tinggi di Malaysia sebagai studi kasus menunjukkan bahwa mayoritas lembaga belum menerapkan BSC untuk mengukur kinerja mereka di seluruh universitas. Oleh karena itu, kerangka kerja yang tepat secara efektif dipandu untuk lembaga-lembaga akademik di Malaysia untuk mengatasi implementasi BSC dan mencapai pengukuran kinerja.