

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Deduktif**

##### **2.1.1 Visi dan Misi**

Dalam menyusun suatu organisasi dibutuhkan kegiatan-kegiatan mengenai perencanaan strategi untuk jangka panjang juga jangka pendek, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Visi menjelaskan tujuan untuk masa depan dari suatu organisasi dan alasan kenapa organisasi tersebut dibentuk. Visi juga menjelaskan sasaran yang akan dicapai organisasi berkaitan dengan perkembangannya (Akdon, 2006). Berikut ini adalah hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam perumusan visi (Bryson, 2001):

1. Visi harus bisa memberikan motivasi kepada karyawan dan arahan agar kegiatan organisasi berjalan baik.
2. Setiap karyawan harus mengetahui visi dari organisasi yang mereka naungi.
3. Fungsi dari visi yaitu menyebarluaskan tindakan-tindakan penting suatu organisasi.

Misi dibentuk untuk mewujudkan visi. Rumusan tindakan dan tugas untuk mencapai visi, dijabarkan pada misi. Misi menjelaskan mengenai kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan hal-hal yang menjadi tujuan dari organisasi. Misi harus berisikan hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, selain itu pernyataan dalam misi bersifat mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi (Akdon, 2007).

### **2.1.2 Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi setelah melakukan pekerjaan tertentu, untuk mewujudkan visi dan tujuan dari organisasi sesuai dengan etika, tidak melanggar hukum dan tidak ilegal berdasarkan hak dan kewajiban masing-masing mengenai pekerjaan tersebut (Prawirosentono, 1999). Kinerja ialah wujud kondisi perusahaan secara utuh dalam periode tertentu, merupakan suatu hasil dari pemanfaatan berbagai sumber daya yang didukung oleh operasional dari perusahaan tersebut (Helfert, 1996).

### **2.1.3 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dan berguna dalam meningkatkan kualitas. Pengukuran kinerja memiliki peran dalam mengontrol implementasi suatu strategi pada bisnis yang dijalankan, dengan cara membandingkan hasil nyata dengan sasaran serta tujuan organisasi atau bisnis tersebut. Menilai kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mendukung agar sasaran dan visi perusahaan bisa tercapai dan juga standar perilaku dapat terpenuhi, di mana standar perilaku tersebut sebelumnya sudah ditetapkan (Mulyadi & Setyawan, 1999)

Pengukuran kinerja tidak hanya mengenai satu individu saja. Pengukuran kinerja juga berkaitan dengan seluruh kegiatan yang ada pada perusahaan atau organisasi seperti sistem produksi, finansial, sumber daya, transportasi dan lain-lain. Seluruh aktivitas dalam perusahaan penting untuk dilakukan pengukurannya supaya dapat ditentukan pengendalian yang sesuai, dengan kinerja baik harapannya dapat terwujud suatu cita cita organisasi atau perusahaan tersebut (Agustian, 2015)

### **2.1.4 *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah pengukuran skor dari kinerja organisasi atau perusahaan serta untuk memperhitungkan dan mempertimbangkan skor yang perlu dicapai oleh perusahaan agar memberikan manfaat di masa yang akan datang (Munawir, 2002)

Perbaikan tiap periode dapat dilakukan dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Tercapainya visi, misi serta sasaran dari perusahaan akan terlaksana apabila seluruh sumber daya manusia atau karyawan pada perusahaan mengerti bahwa seluruh aktivitas yang mereka kerjakan sangat berdampak pada keberhasilan suatu perusahaan. Penggunaan *Balanced Scorecard* memiliki keuntungan, keuntungan dari *Balanced Scorecard* yaitu (Kaplan & Norton, 1992):

1. Menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja.
2. Mendiskusikan atau mengkomunikasikan strategi perusahaan ke karyawan.
3. Untuk membantu dalam perencanaan waktu dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efektif.
4. Untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan mengukur aspek-aspek penting.
5. Membantu manajemen dalam membuat keputusan yang sesuai dan baik berdasarkan indikator kinerja.
6. Untuk meningkatkan pemahaman mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan.
7. Membantu karyawan agar fokus dan berkonsentrasi pada tugas-tugasnya.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* bukan berarti tidak menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi hanya pada finansial. Tetapi pada *Balanced Scorecard* terdapat beberapa perspektif tambahan yaitu perspektif non finansial dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Kombinasi dari perspektif finansial dan perspektif non finansial memiliki manfaat yaitu membantu dalam kemampuan untuk mengendalikan dan merencanakan tindakan pencegahan terhadap masalah-masalah yang mungkin terjadi (De Waal, 2013).

Keseimbangan aspek finansial dan non finansial sebagai indikator kinerja memungkinkan bagian manajemen untuk berfokus pada hal-hal penting yang mendukung kinerja bisnis dan merencanakan pencapaian tujuan perusahaan agar dapat terwujud. Aspek non finansial memiliki kaitan yang erat terhadap aspek finansial, kinerja non finansial yang terganggu bisa saja berdampak pada kinerja aspek finansial (Lesáková & Dubcováb, 2016). Berikut ini adalah empat perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2000):

## 1. Keuangan

Keuangan menggambarkan keadaan perekonomian dalam perusahaan akibat suatu keputusan finansial yang diambil. Untuk mengetahui kinerja dari aspek keuangan, maka perlu membandingkan keuangan dari waktu yang berbeda, sehingga dapat diketahui apakah kinerja keuangan semakin baik atau menurun. Memperbandingkan keuangan menggunakan data keuangan selama 2 periode atau lebih. Minimal adalah 2 periode, sehingga bisa diketahui perubahan yang terjadi misal dengan menunjukkan jumlah dalam rupiah, kenaikan atau penurunan jumlah dalam rupiah, kenaikan atau penurunan dalam persentase, perbandingan dengan rasio dan juga persentase total (Munawir, 2010). Hal-hal mengenai sasaran keuangan pada perusahaan adalah seperti *return on investment*, *net profit margin* dan ukuran keuangan lainnya.

### a) *Return on Investment*

Simamora (2002) berpendapat bahwa “*Return on Investment* merupakan suatu persentase dan semakin tinggi (besar) persentasenya, maka semakin baik”. ROI menunjukkan rasio pengembalian investasi aset-aset keseluruhan pada perusahaan. Pengukuran aktiva secara keseluruhan pada perusahaan disebut dengan ROI atau *Return On Investment*, akan semakin baik apabila rasionya tinggi (Syamsuddin, 2001).

### b) *Net Profit Margin*

NPM (*Net Profit Margin*) menunjukkan rasio laba bersih, perusahaan dikatakan memiliki kemampuan yang baik apabila rasionya makin besar. Jadi perusahaan tersebut mampu mendapatkan laba yang tinggi. “*Net profit Margin* adalah perbandingan laba bersih dan penjualan, makin besar NPM, maka kinerja perusahaan akan semakin produktif” (Bastian dan Suhardjono, 2006). Menghitung NPM adalah dengan membandingkan laba bersih dan penjualan (Sawir, 2001).

### c) *Return On Equity*

ROE (*Return On Equity*) berguna sebagai suatu rasio yang digunakan untuk melakukan pengukuran laba bersih yang didapat dari investasi oleh pihak pengelola modal. Nilai pengembalian investasi akan semakin besar apabila ROE juga besar. ROE berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam melakukan pengelolaan modal dan keuntungan berdasarkan

pengelolaan investasi modal tersebut (Sawir, 2001). Menghitung ROE adalah dengan membandingkan laba bersih dan ekuitas (Tandelilin, 2010).

d) *Return On Assets*

*Return On Assets* atau ROA adalah suatu rasio yang mengukur sejauh mana asset-aset perusahaan memiliki kemampuan untuk menghasilkan laba (Tandelilin, 2010). ROA dikatakan baik apabila lebih dari 2% (Lestari & Sugiharto, 2007).

e) *Total Asset Turn Over*

*Total Asset Turn Over* merupakan perputaran aktiva, untuk mengetahui sejauh mana organisasi mampu menghasilkan penjualan berdasarkan aktiva. Semakin besar angka yang didapat, maka akan menunjukkan kinerja perputaran aktiva yang baik (Koesomowidjojo, 2017).

## 2. Pelanggan

Dalam aspek pelanggan, pelanggan dan pasar adalah hal yang dianalisa. Kinerja perusahaan akan diukur berdasarkan dengan target perusahaan mengenai pelanggan dan pasar. Hal-hal yang diukur dalam perspektif pelanggan adalah seperti profitabilitas *customer*, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan dan juga pangsa pasar pada segmen pelanggan yang dituju perusahaan tersebut. Pengukuran dalam perspektif ini, loyalitas pelanggan dapat dipertahankan berdasarkan pada hal-hal dan nilai yang menjadi keinginan pelanggan.

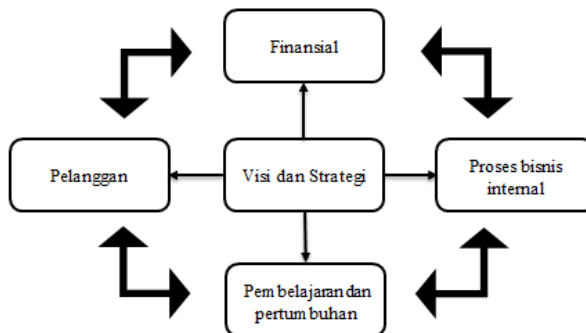
## 3. Proses Bisnis Internal

Untuk perspektif proses bisnis internal, proses internal perusahaan dipengaruhi oleh hal-hal seperti keinginan dan kepuasan pelanggan, sehingga perlu dilakukan identifikasi internal sebaik mungkin dengan harapan dapat memberikan timbal balik yang sesuai dengan harapan pelanggan. Jadi hal-hal eksternal sangat menentukan internal perusahaan.

## 4. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat yaitu pembelajaran dan pertumbuhan. Tiga perspektif sebelumnya dipengaruhi oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini berkaitan dengan penyediaan infrastuktur yang mendukung tujuan tiga perspektif lainnya, dengan pembelajaran dan pertumbuhan yang baik, maka

tujuan tiga perspektif *Balanced Scorecard* lain yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal dapat dicapai dan dapat berjalan baik. Hal-hal yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepuasan karyawan, kemampuan karyawan, teknologi dan sarana yang tersedia dan lain-lain.



Gambar 2.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Imelda, 2004

### 2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Semakin banyak perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* untuk membantu mengukur kinerja perusahaannya. Berikut ini adalah keunggulan atau kelebihan *Balanced Scorecard* (Gaol, 2014) :

1. Seluruh bagian pada perusahaan baik individu maupun keseluruhan, dapat diukur kinerjanya, kemudian semua bagian tersebut menjadi paham bahwa tanggung jawab mereka berpengaruh terhadap keseluruhan kesuksesan perusahaan.
2. Memberikan kemudahan kepada pihak manajemen untuk melakukan pengawasan secara menyeluruh, agar segala ancaman dapat diidentifikasi dan bisnis berjalan dengan baik.
3. Permasalahan dalam bisnis mudah diidentifikasi karena penyampaian informasi dan komunikasi antar bagian menjadi mudah serta dapat diidentifikasi juga peluang untuk masa depan.

Berikut merupakan beberapa kelebihan penerapan *Balanced Scorecard* menurut Suci R.M Koesomowidjojo (2017):

1. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka organisasi akan mudah dalam menjelaskan visi dan strategi organisasi.
2. Salah satu sifat *Balanced Scorecard* adalah komprehensif. Dalam melakukan penilaian, aspek-aspek yang dinilai adalah kuantitatif dan kualitatif. Jadi tidak hanya aspek keuangan saja yang dinilai, tapi juga non keuangan. Hal ini karena kinerja akan berjalan lebih baik apabila tidak hanya mengandalkan keuangan, dan aspek nonkeuangan juga memberikan kontribusi dalam perkembangan organisasi.
3. Aspek finansial dan aspek non finansial dalam *Balanced Scorecard* memiliki sifat yang koheren, dengan sasaran strategi yang koheren, maka karyawan dapat termotivasi untuk bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi dan turut berkontribusi dalam membangun organisasi agar dapat mencapai sasarannya.
4. Penyusunan strategi yang seimbang akan menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.
5. *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran subjektif dan objektif. Ukuran objektif adalah aspek finansial sementara subjektif adalah aspek nonfinansial.
6. Memberikan kemudahan organisasi dalam melakukan identifikasi hasil umpan balik yang digunakan untuk dasar mengambil keputusan.
7. *Balanced Scorecard* mempertimbangkan hasil kinerja masa lalu dan perencanaan kinerja masa depan.

## **2.2 Kajian Induktif**

Telah dilakukan penelitian-penelitian mengenai *Balanced Scorecard* terdahulu diantaranya, pada penelitian yang dilakukan Widaningrum dan Kabul (2014) adalah mengukur kinerja pada restoran X di Jakarta menggunakan *Balanced Scorecard*. Ukuran yang digunakan adalah omset, kepuasan pelayanan, kepuasan fasilitas, retensi, kesiapan, kreativitas, kepuasan suasana kerja, karyawan bertahan dan pelatihan karyawan. Hasil dari penelitian ini pada tingkat retensi serta kepuasan suasana kerja masih perlu ditingkatkan karena pencapaian kurang dari 85% dan tidak sesuai dengan target.

Kemudian penelitian selanjutnya adalah dilakukan oleh Agustian (2015). Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan pengukuran kinerja rantai pasok atau *supply chain* barang *passthrough* pada PT. Indonesia Nippon Seiki dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan metode AHP. Hasil penelitian adalah diperoleh 22 KPI berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok barang *passthrough* di PT. INS. Pengukuran menunjukan kinerja rantai pasok barang *passthrough* PT. INS dari tahun 2012 ke 2013 cenderung mengalami peningkatan, namun pada *customer complain* dan *delivery performance* masih perlu dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian selanjutnya adalah oleh Kurniasari dan Memarista (2017). Penelitian ini memiliki studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan pengukuran kinerja memakai metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini adalah pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan. Dari perspektif pelanggan, kinerja memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya. Pada perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.