

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Balanced Scorecard*

a. *Pengertian Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu berimbang (*balanced*) dan kartu skor (*scorecard*).²⁴ *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan.²⁵ *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen atau metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk menilai performa sebuah perusahaan secara menyeluruh. Metode ini memberikan pemahaman kepada manajer mengenai kinerja untuk membuat keputusan yang lebih strategis.

Balanced Scorecard adalah suatu kegiatan usaha yang dirancang untuk menyelaraskan visi dan misi strategi organisasi, membandingkan kinerja organisasi dengan tujuan strategis yang ingin dicapai, dan mengkomunikasikan strategi perusahaan baik dari sudut pandang finansial dan nonfinansial.²⁶ *Balanced Scorecard* merupakan sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis

²⁴ Derizka Inva Jaswita, Rudy Bodewyn Mangasa Tua, and Rahmi Andini Syamsuddin, *Balance Score Card* (Tangerang Selatan: UNPAM Press, 2023), 8, https://repository.unpam.ac.id/10730/1/SMJ1122_Balance_Score_Card_UNESCO.pdf (Diakses pada tanggal 26 September 2024).

²⁵ Khaerul Nur Pratiwi, Krista Melati, and Rony Edward Utama, "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Dagang," *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi* 2, no. 10 (2023): 2.

²⁶ Jaswita, Tua, and Syamsuddin, *Balance Score Card*, 8.

internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.²⁷

b. Perspektif *Balanced Scorecard*

Scorecard diturunkan dari visi dan strategi, di mana tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu:²⁸

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini fokus pada pencapaian sasaran keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Indikator ini dapat dicapai dengan pertumbuhan penjualan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi dapat meningkatkan keuntungan perusahaan secara mendasar. Posisi siklus hidup bisnis perusahaan mempengaruhi penentuan ukuran keuangan. Secara umum, terdapat tiga tahap dalam siklus hidup bisnis, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*).²⁹

Pengukuran perspektif keuangan terdiri dari beberapa tahap berikut:³⁰

- a) Bertumbuh (*growth*), yaitu tahap awal dalam siklus kehidupan organisasi yang memiliki produk atau jasa dan berpotensi tumbuh dengan baik secara signifikan.
- b) Bertahan (*sustain*), yaitu tahap kedua yang melibatkan organisasi yang masih aktif berinvestasi dan melakukan reinvestasi dengan tujuan mencapai tingkat pengembalian yang optimal.

²⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 170.

²⁸ Andi Syafruddin, Muhammad Yusuf Saleh, and Haeruddin Saleh, *Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard* (Makassar: Chakti Pustaka Indonesia, 2022), 22–26, <https://repository.unibos.ac.id/xmlui/handle/123456789/6968> (Diakses pada tanggal 14 September 2024).

²⁹ Ibid., 23–24.

³⁰ Yonathan Immanuel Siburian, “Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan,” *ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin* 1, no. 9 (2023): 965, <https://doi.org/10.55681/armada.v1i9.823> (diakses pada tanggal 31 Maret 2025).

- c) Menuai (*harvest*), yaitu tahap ketiga yang terjadi saat organisasi mulai menerima hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Perusahaan perlu fokus pada pengembangan kemampuan internal untuk meningkatkan kinerja produk, inovasi, dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Dalam perspektif ini, riset pasar memegang peran penting. Produk atau jasa yang ditawarkan harus memberikan nilai tambah bagi pelanggan, yang artinya memberikan manfaat lebih besar dibandingkan dengan pengorbanan yang mereka lakukan untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut.

Perspektif pelanggan memberikan peluang bagi perusahaan untuk menyesuaikan berbagai indikator utama yang relevan dengan kebutuhan pelanggan dan segmen pasar yang menjadi target. Indikator ini dapat dicapai dengan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan.³¹

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan mengevaluasi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh manajer dan karyawan, dengan tujuan menghasilkan produk yang mampu memuaskan pelanggan dan para pemegang saham. Indikator proses bisnis internal terdiri dari tiga bagian, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.³²

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menekankan pentingnya perhatian perusahaan terhadap karyawan, termasuk memastikan

³¹ Syafruddin, Saleh, and Saleh, *Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*, 25.

³² Ibid., 25–26.

kesejahteraan mereka dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki. Peningkatan tersebut mendukung pencapaian hasil dari ketiga perspektif sebelumnya sekaligus membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator ini dapat dicapai dengan produktivitas karyawan.

B. Kinerja Manajemen

a. Pengertian Kinerja Manajemen

Kinerja adalah elemen dasar dalam seluruh proses penilaian dan manajemen kinerja. Sebagai faktor yang sangat penting, kinerja harus mendapat perhatian serius dari seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dihasilkan mencerminkan bentuk tanggung jawab mereka terhadap organisasi dan publik.³³

Manajemen adalah suatu proses pengelolaan atau mengelola sesuatu.³⁴ *Management* berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam perspektif lebih luas, manajemen merupakan suatu proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi melalui kerja sama antara anggota untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen.³⁵

Kinerja memerlukan pengelolaan yang efektif melalui manajemen agar hasil yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, manajemen kinerja fokus pada bagaimana

³³ Maludin Panjaitan et al., *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2023), 76, https://repository.unsri.ac.id/96817/1/Buku_Digital_-_MANAJEMEN_KINERJA_%28PERSPEKTIF_BALANCED_SCORECARD%29.pdf (Diakses pada tanggal 14 September 2024).

³⁴ Ibid., 71.

³⁵ Candra Wijaya and Muhammad Rifa'i, *Dasar Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien, Perdana* (Medan: Perdana Publishing, 2016), 15, <http://repository.uinsu.ac.id/2836/> (Diakses pada tanggal 30 November 2024).

mengelola seluruh aktivitas organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik.³⁶

Manajemen kinerja merupakan kegiatan manajerial yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi secara konsisten dengan berbagai cara yang efektif dan efisien. Manajemen kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan untuk memastikan tercapainya sasaran organisasi secara konsisten melalui proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penilaian kinerja perangkat organisasi tersebut.³⁷

b. Indikator Kinerja Manajemen

Perusahaan menetapkan target kinerja manajemen sebagai wujud akuntabilitas kepada seluruh pemangku kepentingan, seperti investor, pelanggan, dan karyawan. Indikator kinerja berfungsi sebagai alat untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan:³⁸

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah tingkat kesempurnaan atau keunggulan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugas. Kualitas ini mencerminkan seberapa baik pekerjaan dilakukan, termasuk ketelitian, ketepatan, dan kerapihan hasilnya. Semakin tinggi kualitas kerja, semakin baik pula hasil yang diperoleh.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah atau volume pekerjaan yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Kuantitas ini menggambarkan seberapa banyak

³⁶ Panjaitan et al., *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*, 28.

³⁷ Ibid., 33.

³⁸ Ibid., 36–37.

tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seseorang atau tim. Biasanya, kuantitas diukur berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau dijadwalkan. Hal ini mencerminkan kedisiplinan dan efisiensi dalam mengelola waktu agar pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya tanpa mengalami keterlambatan.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Sebuah pekerjaan dikatakan efektif jika dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dengan kata lain, efektivitas berfokus pada tercapainya tujuan dengan cara yang paling tepat.

5. Kemandirian

Kemandirian adalah kemampuan seseorang untuk bekerja atau menyelesaikan tugas tanpa terlalu bergantung pada bantuan orang lain. Hal ini mencerminkan tanggung jawab dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri serta kemampuan mengambil keputusan secara tepat.