

BAB 2. TINJAUAN TEORI

2.1 Teori *Balance Scorecard*

1.1.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah ukuran atau indikator yang menunjukkan seberapa efektif dan efisien suatu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Evan *et al.*, 2021). Kinerja perusahaan mencakup berbagai aspek, seperti pertumbuhan pendapatan, laba, produktivitas, efisiensi operasional, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Secara umum, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan indikator finansial maupun non-finansial. Indikator finansial meliputi rasio keuangan seperti profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas, sementara indikator non-finansial bisa mencakup kepuasan pelanggan, loyalitas karyawan, serta tingkat inovasi dan keberlanjutan lingkungan.

Selain itu, evaluasi kinerja perusahaan juga penting dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memahami kinerja yang telah dicapai, manajemen dapat menentukan apakah strategi yang diterapkan telah berjalan efektif atau perlu diperbaiki. Dalam konteks ini, alat pengukuran seperti *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT sering digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja perusahaan. Dengan demikian, kinerja perusahaan menjadi salah satu tolok ukur utama yang menunjukkan kesehatan, keberlanjutan, dan keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

1.1.2 Definisi Kinerja

Kinerja dalam konteks organisasi dapat diartikan sebagai hasil atau pencapaian dari serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Kinerja

mencerminkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi, baik secara individu maupun keseluruhan organisasi, dalam mewujudkan hasil yang diinginkan. Kinerja merupakan refleksi sejauh mana suatu kegiatan atau kebijakan telah dilaksanakan dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi serta tujuan yang telah ditetapkan. (Putri Inriandi & Sugiartono, *et al.*, 2023). Pengukuran kinerja ini seringkali menggunakan berbagai indikator, seperti profitabilitas, produktivitas, dan kualitas pelayanan. Salah satu kerangka teoritis yang relevan dalam memahami kinerja adalah *agency theory*. Teori ini menjelaskan hubungan antara pemilik (principal) dan manajer (agent), di mana pemilik memberikan wewenang kepada manajer untuk mengelola perusahaan dengan harapan mencapai tujuan maksimalisasi keuntungan. Namun, seringkali terdapat konflik kepentingan antara principal dan agent, karena manajer mungkin lebih berfokus pada kepentingan pribadi, seperti peningkatan kompensasi atau keamanan jabatan, daripada memaksimalkan nilai pemegang saham. Dalam konteks ini, kinerja organisasi menjadi penting untuk dievaluasi guna memastikan bahwa manajer menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan dan meminimalkan masalah keagenan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang baik, termasuk penerapan insentif yang tepat, dapat membantu mengurangi ketidaksesuaian kepentingan antara principal dan agent, serta memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik.

1.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard memberikan pengetahuan baru mengenai keberhasilan suatu penilaian kinerja yang dianggap sulit untuk diterapkan dalam metode pengukuran tradisional. (Marlina Putri *et al.*, 2023). Sistem pengukuran kinerja harus dapat memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu yang membantu manajemen dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Dalam konteks ini,

sistem pengukuran kinerja mencakup berbagai indikator yang diukur dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang sering kali diintegrasikan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992).

Lebih lanjut, teori kinerja organisasi oleh Kaplan dan Norton menyoroti pentingnya mengintegrasikan perspektif yang berbeda dalam pengukuran kinerja. Mereka berargumen bahwa mengandalkan hanya pada ukuran keuangan dapat memberikan gambaran yang tidak lengkap mengenai kesehatan organisasi. Oleh karena itu, mereka menyarankan penggunaan BSC sebagai alat yang menggabungkan ukuran finansial dan non-finansial untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja. Misalnya, pengukuran kepuasan pelanggan dan efisiensi proses internal menjadi bagian integral dari penilaian kinerja, yang membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

Sistem pengukuran kinerja juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi (Riwu & Wibowo, *et al.*, 2021). Penerapan BSC dalam memfasilitasi kinerja layanan (Facility Management) FM, pembelajaran dan pertumbuhan dan bisnis internal memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan kinerja FM.

Dengan demikian, sistem pengukuran kinerja bukan hanya sekadar alat untuk mengukur hasil, tetapi juga merupakan mekanisme yang strategis untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Melalui pemilihan indikator yang tepat, pengumpulan data yang sistematis, dan analisis yang mendalam, sistem ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan memfokuskan upaya mereka pada pencapaian tujuan jangka panjang.

1.1.4 *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990-an (Desy *et al.*, 2020). *Balanced Scorecard* adalah alat untuk menilai kinerja eksekutif dengan cara membandingkan target yang ingin dicapai dengan hasil yang sebenarnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi apakah kinerja eksekutif sudah sesuai dengan tujuan perusahaan.

Disebut "berimbang" karena penilaian tidak hanya melihat sisi keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta faktor internal dan eksternal perusahaan. Dengan sistem ini, eksekutif diharapkan memperhatikan semua aspek penting dalam menjalankan strategi perusahaan.

Berbeda dari sistem lama yang hanya fokus pada keuangan, *Balanced Scorecard* menggunakan pendekatan yang lebih luas. Sistem ini membantu perusahaan mengubah visi dan strategi menjadi langkah nyata yang bisa diukur.

1.1.5 Kelemahan dan Keunggulan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki sejumlah keunggulan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan yang ingin mengimplementasikannya sebagai sistem pengukuran kinerja. Salah satu keunggulan utama *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif mengenai kinerja perusahaan. Sistem ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan seperti sistem pengukuran tradisional, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Funam Islamidina & Epi Fitriah, *et al.*, 2022). Menurut

Mulyadi dalam Yaten (2015), jika perusahaan dapat mengukur kinerja dengan baik, maka akan memperoleh beberapa manfaat. Di antaranya, perusahaan dapat mengendalikan operasional secara efektif dan efisien, dengan pegawai sebagai kunci utama pencapaian tujuan. Balanced Scorecard membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memastikan keberlanjutan jangka panjang, termasuk inovasi, keterlibatan karyawan, dan kepuasan pelanggan.

Balanced Scorecard juga menyelaraskan strategi dengan aktivitas harian perusahaan. Alat ini menerjemahkan visi dan misi menjadi tujuan yang jelas dan terukur, mendorong kolaborasi antarbagian, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Namun, penerapannya tidak mudah. Balanced Scorecard memerlukan waktu, sumber daya, dan perencanaan yang matang. Kesulitan umum yang dihadapi perusahaan antara lain adalah merancang indikator kinerja yang tepat dan menjaga konsistensi serta akurasi data, terutama data non-keuangan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan metode Balanced Scorecard menunjukkan skor 4 dari 9, atau rata-rata 0,444, yang masuk kategori “cukup baik”. Namun, kinerja keuangan masih lemah, terutama pada indikator ROA dan ROE yang belum memenuhi standar. Sebaliknya, kinerja dalam perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil positif. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk fokus meningkatkan kinerja keuangan, misalnya melalui peningkatan penjualan dan strategi pemasaran seperti promosi atau program pemasangan gratis. Penguatan strategi berkelanjutan juga diperlukan agar kinerja non-keuangan yang sudah baik

bisa mendukung perbaikan keuangan di masa depan (Haidiputri *et al*, 2019).

Evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sinjai dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meninjau empat aspek utama, yaitu keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia. Setiap aspek dinilai menggunakan indikator yang sesuai, seperti kemampuan keuangan perusahaan, seberapa luas dan baik pelayanan kepada pelanggan, efisiensi operasional, serta pelatihan dan pengembangan pegawai. Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja Perusahaan Daerah Air Minum telah ditinjau secara menyeluruh dari berbagai sisi, sehingga memberikan gambaran yang utuh mengenai kondisi dan capaian perusahaan saat ini (Muhammad Ikbal *et al.*, 2020).

Secara umum, kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang selama tahun 2015 hingga 2017 dapat dikategorikan “cukup baik” berdasarkan metode *Balanced Scorecard*, dengan skor masing-masing tahun sebesar 0,33, 0,416, dan 0,25. Namun, masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dari sisi keuangan, rasio kas dan efektivitas penagihan masih perlu ditingkatkan agar tidak menghambat profitabilitas perusahaan. Sementara itu, dari perspektif pelanggan, tingginya jumlah aduan dan minimnya pelanggan baru menunjukkan bahwa pelayanan perlu dibenahi. Di sisi lain, aspek pembelajaran dan pertumbuhan menghadapi tantangan karena meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri, meskipun program pelatihan dinilai cukup baik. Untuk operasional internal, jam layanan yang masih di bawah standar juga menjadi perhatian, walau peningkatan kunjungan pelanggan baru memberikan angin segar bagi pendapatan perusahaan. Dengan melihat kondisi tersebut, Perusahaan Daerah Air Minum perlu terus melakukan perbaikan di berbagai bidang agar kinerjanya dapat meningkat secara menyeluruh dan berkelanjutan (Prista *et al*, 2020).

2.3 Kerangka Berpikir Teoritis

Untuk menilai kinerja secara menyeluruh, pendekatan *Balanced Scorecard* dapat menjadi solusi. Dengan melihat empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bisa mendapatkan gambaran yang lebih seimbang tentang keberhasilannya. Melalui pendekatan ini, diharapkan PDAM dapat terus berkembang dan memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian penerapan terhadap Perusahaan Daerah Air Minum Kota Jember, maka perlu digambarkan dalam sebuah kerangka berpikir teoritis seperti pada gambar di bawah ini:

