

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Penilaian Kinerja**

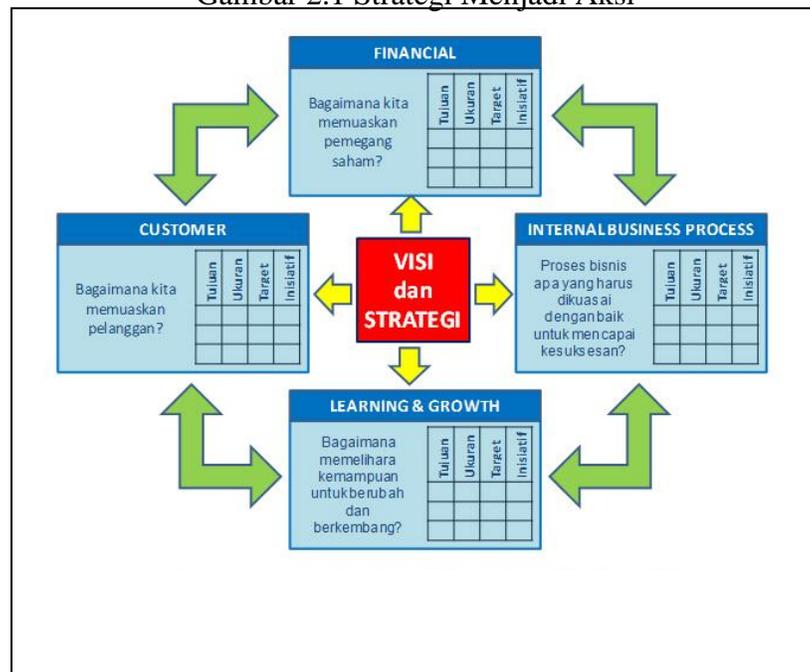
Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2005:357) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*Critical Succes factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

## 2. Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001:19), *Balanced Scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada strategik yang lain: Customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* pendekatan terhadap strategi manajemen yang di kembangkan oleh. Robert Kaplan dan David Norton (2000:13). *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu, *Balanced* (berimbang) *Scorecard* (kartu sekor) yang berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non keuangan. Dalam pendekatannya, *Balanced Scorecard* membentuk kerangka yang terdiri dari empat perspektif yaitu *Financial*, *Customer*, *Internal Business Process*, dan *Learning & Growth*.

Gambar 2.1 Strategi Menjadi Aksi



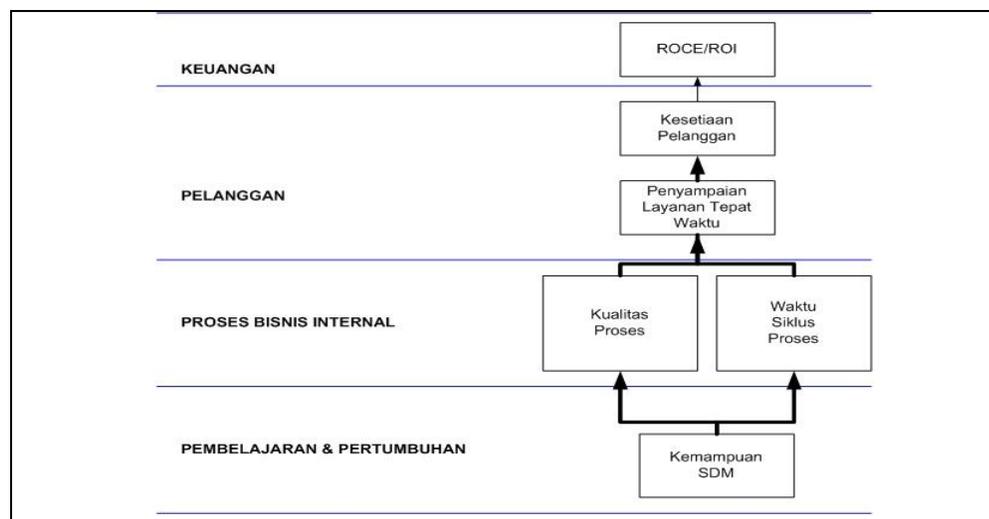
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

1. *Financial* : Strategi untuk mengetahui bagaimana kita memuaskan para pemegang saham.

2. *Customer* : Strategi untuk mengetahui bagaimana kita memuaskan para pelanggan.
3. *Internal Business Process*: Strategi yang akan di gunakan dalam proses bisnis untuk mendapatkan hasil yang baik.
4. *Learning & Growth*: Bagaimana cara memelihara kemampuan untuk berubah dan berkembang

*Balanced Scorecard* juga merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Kaplan dan Norton (2000:16) menambahkan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Visi dan misi diterjemahkan menjadi sasaran strategi dari masing-masing perspektif yang terkait satu sama lain sehingga membentuk suatu rangkaian hubungan sebab akibat. Gambaran keterkaitan sasaran-sasaran strategi keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut akan membentuk suatu peta strategi.

**Gambar 2.2** Hubungan sebab akibat dalam balanced scorecard



Sumber : Robert kaplan and David P. Norton, 2000

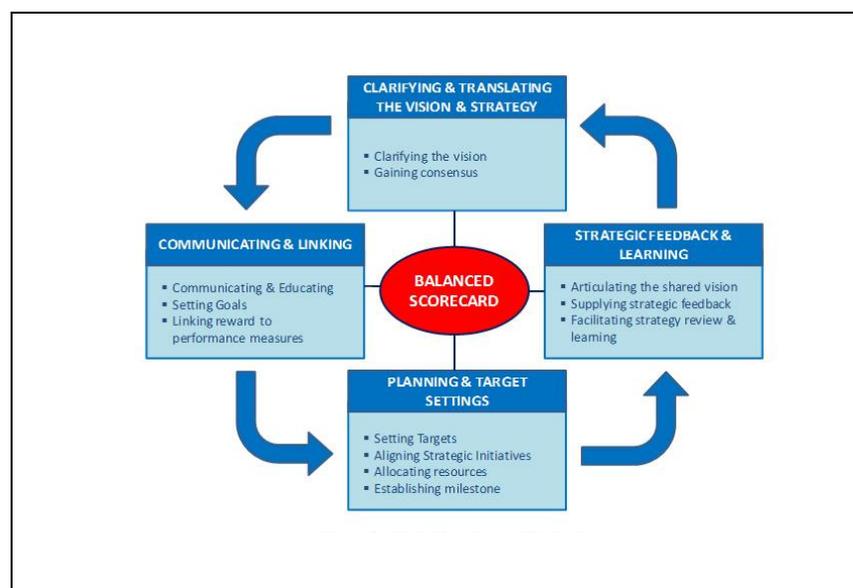
Strategi-Strategi hubungan sebab akibat dalam Balanced Scorecard di mulai dari:

1. Pembelajaran dan Pertumbuhan: Untuk mengembangkan kemampuan SDM.
2. Proses Bisnis Internal: Untuk mengetahui hasil sebuah kualitas produk mulai dari proses sampai selesai menjadi produk.
3. Pelanggan: Untuk mengetahui respon pelanggan dalam menilai sebuah perusahaan dan produknya.
4. Keuangan: Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan maupun kemunduran sebuah perusahaan.

Dalam kaitannya dengan proses implementasi Balanced Scorecard, Kaplan dan Norton (2000:23) telah membuat Kerangka kerja manajemen strategis yang perlu dijadikan pedoman untuk dapat mencapai kesuksesan dalam implementasi *Balanced Scorecard*.

**Gambar 2.3**

**Kerangka kinerja Balanced Scorecard**



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Kerangka kerja manajemen strategis *Balanced Scorecard* tersebut, menjelaskan bahwa dalam proses awal, tim manajemen bersama-sama menerjemahkan visi dan strategi sehingga menghasilkan konsensus bersama. Di dalam proses selanjutnya yaitu perencanaan dan penentuan target, diperlukan penyesuaian antara target dengan Inisiatif yang akan diambil, pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat mencapai target dan melaksanakan Inisiatif tersebut, serta penentuan tonggak-tonggak ukuran keberhasilan jangka pendek.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. Merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000:22) kelebihan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*:

1. Pengukuran dengan BSC jauh lebih baik apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan BSC ini para pimpinan perusahaan menyadari bahwa perspektif keuangan merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya.
2. Adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategi yang terjadi di perusahaan bisa dijelaskan.

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (2000:22) kelemahan- kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

- a. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

### 3. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, Kaplan & Norton (2000:31) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

- a. Pertumbuhan (*growth*)

*Growth* menurut Kaplan & Norton (2000:31) adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara *signifikan* memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang biak. Perusahaan dalam tahap ini mungkin secara actual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekan pengukuran pada tingkat pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Bertahan (*Sustain Stage*)

*Sustain stage* merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpuk pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. (Kaplan & Norton 2000:32)

c. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Selain memperhatikan tahapan-tahapan dalam siklus kehidupan bisnis yang ada, penilaian kinerja keuangan suatu perusahaan bisa diukur dengan menggunakan analisa laporan keuangan. Adapun analisa rasio yang digunakan penelitian ini adalah:

- Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan menetapkan laba melalui skema kemampuan dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang, dan sebagainya.

Rasio Profitabilitas terdiri atas:

a). <i>Profit Margin</i>	=	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$
b). <i>Return on Asset (ROA)</i>	=	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$
c). <i>Retur on Equity (ROE)</i>	=	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}}$

sumber : Harahap, 2010:304

a. *Profit margin:*

merupakan perbandingan antara “*net operating income*” dengan *net sales* atau dihitung membagi laba bersih setelah pajak dengan jumlah penjualan.

b. *Return On Asset :*

Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan dalam sumber daya dalam menghasilkan pendapatan berdasarkan perhitungan laba sebelum bunga dan pajak atau EBIT dibagi dengan total aktiva.

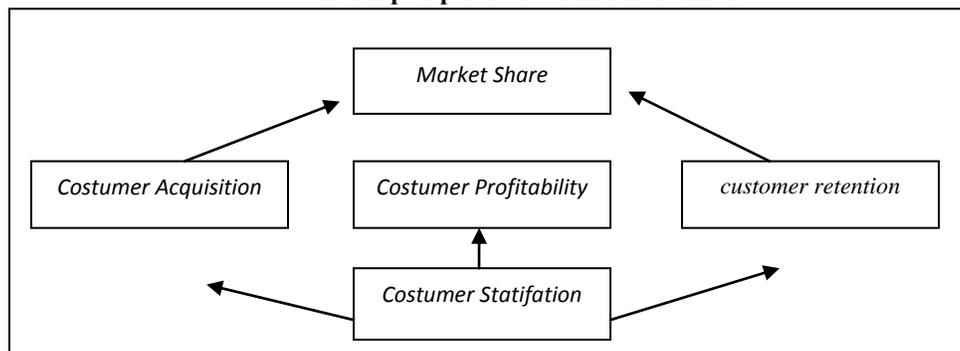
c. *Return On Equity:*

Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih sesudah pajak dengan modal, rasio ini mengukur tingkat hasil pengembalian investasi dari para pemegang saham.

#### 4. Perspektif Konsumen

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Menurut Kaplan dan Norton (2000:60) perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif konsumen terdapat 2 kelompok perusahaan yaitu :

**Gambar 2.4**  
**Perspektif pelanggan**  
**“Kelompok perusahaan inti konsumen”**



Sumber: Sumber : Robert kaplan and David P. Norton, 2000

##### 1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*)

###### a. Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

###### b. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan

dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

c. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

d. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

e. Tingkat protabilitas konsumen (*customer profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen/segmen pasar.

2. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measurement*)

Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu kinerja. Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari :

a) Atribut-atribut produk dan jasa (*product/service*)

Atribut-atribut produk-produk jasa harga dan fasilitasnya.

b) Hubungan dengan konsumen (*customer relationship*)

Meliputi hubungan dengan konsumen yang meliputi melalui pengisian produk/jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

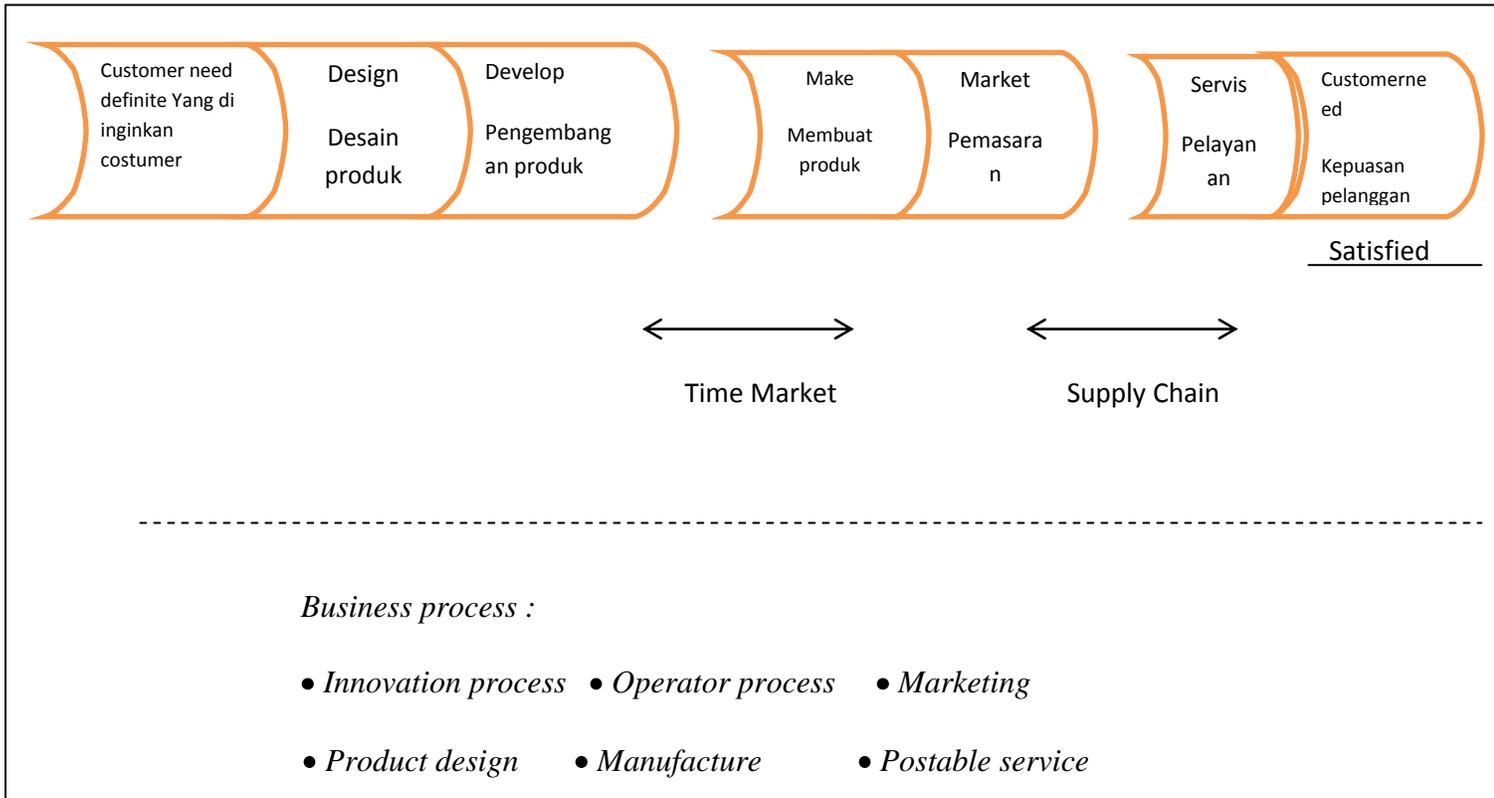
c) Citra dan reputasi (*image & reputation*)

Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

**5. Perspektif Proses Internal Bisnis**

Dalam Perspektif proses internal bisnis para manager harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Analisis atau proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui analisis rantai nilai (*value chain analyst*) yang digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.5 Generic Value Chain Mode**



**Sumber : Robert kaplan and David P. Norton, 2000**

Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2000 : 84) membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu :

### 1. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian, dibandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta

merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

## 2. Operasional

Tahap ini merupakan tahap akhir di mana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

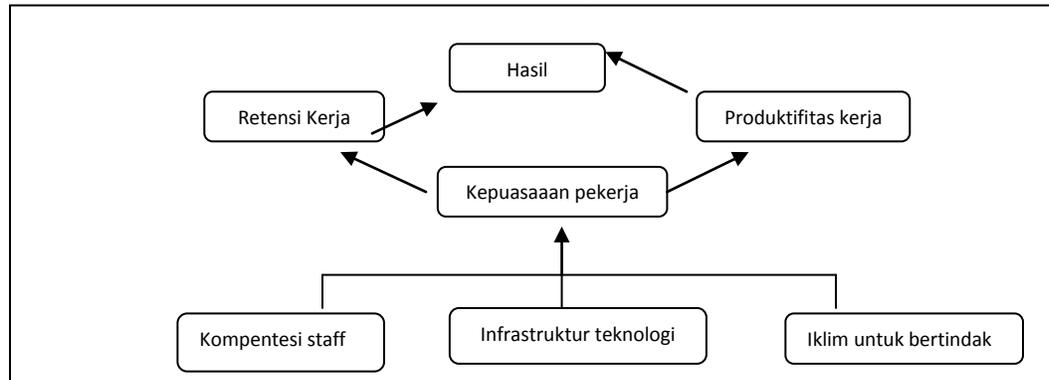
## 3. Layanan pasca jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk layanan pasca transaksi.

## 6. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Kaplan dan Norton membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

Gambar 2.6

*learning and growth*

Sumber : Robert kaplan and David P. Norton, 2000

### 1. Kompetensi staff

Kompetensi staff adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

#### a. Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

#### b. Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual

capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c. Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut.

2. Infrastruktur teknologi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk infrastruktur teknologi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Iklim untuk bertindak

Iklim bertindak adalah yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan referensi penulisan skripsi, maka penulis mengambil sumber dari peneliti terdahulu, sedangkan peneliti terdahulu yang mendekati penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Setiani (2007) Fakultas Ekonomi Universitas Muhamadiyah Surabaya dengan judul “Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen Ditinjau Dari Perspektif Keuangan Dan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Pada RSUD Aisyiyah Diponegoro Ponorogo”

Arip Setiani mengambil permasalahan tentang bagaimana kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* hanya ditinjau dengan dua perspektif yaitu perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan tujuan penelitian yang dilakukan adalah mengukur kinerja manajemen RSUD Aisyah dengan dua perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu Perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain itu penulis juga mengambil bahan referensi dari penelitian yang dilakukan oleh Rezma Hadi Rahmani (2010) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul “ Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode *Balanced Scorecard*”

Rezma Hadi Rahmani mengambil permasalahan tentang bagaimana analisis kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* yang ditinjau dengan empat perspektif dan menurut Islam, sedangkan tujuan penelitian yang dilakukan adalah menganalisis kinerja organisasi nirlaba dengan metode *Balanced Scorecard*.

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut: Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan jasa yaitu RSUD Aisyah di Ponorogo dan organisasi nirlaba di Malang, sedangkan penelitian sekarang dilakukan pada Cafe CV. Banyuwangi Surabaya yang bergerak dibidang pelayanan jasa makanan. Obyek penelitian terdahulu adalah *Balanced Scorecard* dengan perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada penelitian sekarang obyeknya adalah *Balanced Scorecard* (Keuangan, Pelanggan), Proses Bisnis Internal serta pembelajaran dan pertumbuhan). Kedua penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang sama yaitu pendekatan kuantitatif deskriptif.

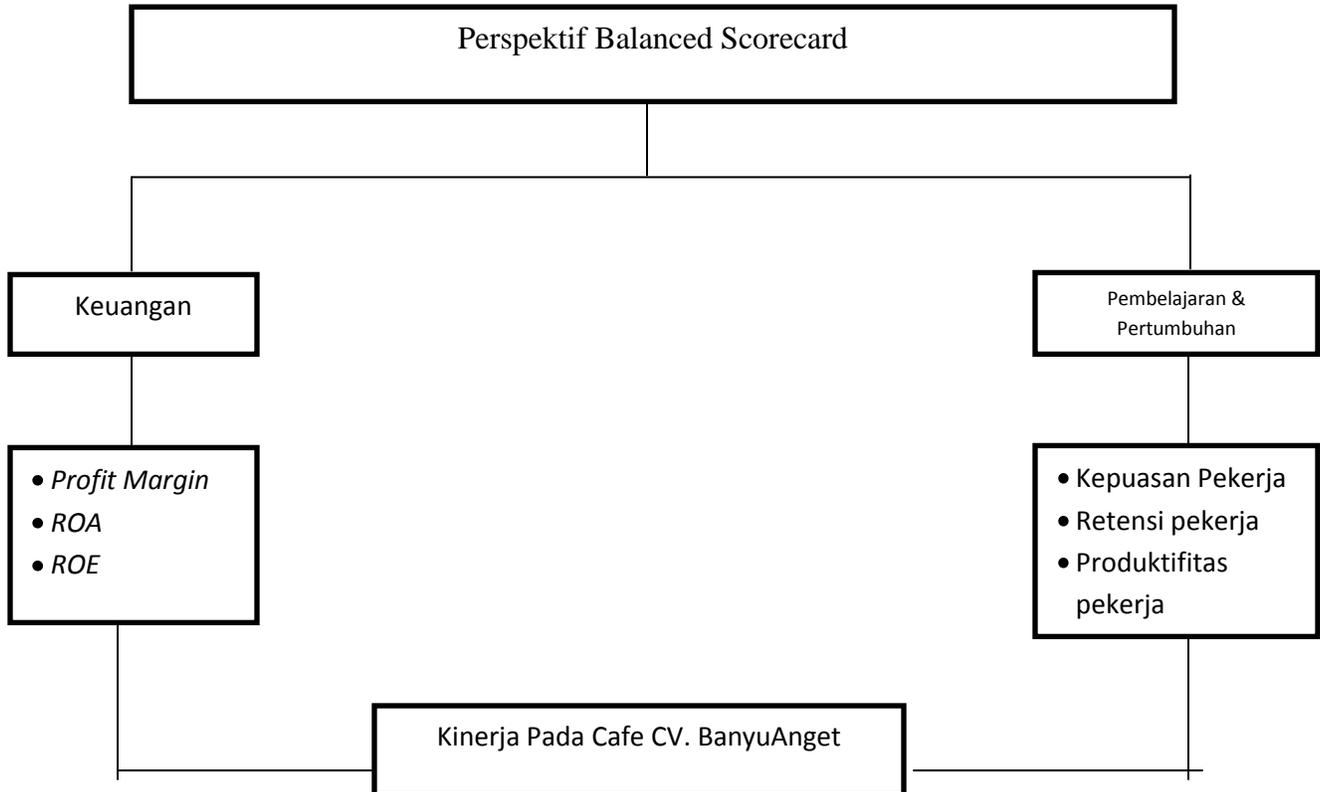
### C. Kerangka Konseptual

Semakin banyaknya usaha persaingan di bidang pelayanan jasa makanan khususnya cafe menimbulkan kompetisi persaingan yang semakin ketat. Dalam persaingan yang sangat kompetitif ini CV Angkringan Banyu Anget membutuhkan pengetahuan mendalam tentang kinerja perusahaan yang efektif agar mampu bertahan dan mencapai visi perusahaan.

*Balance Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi namun dalam hal ini penulis hanya mengukur perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Komponen ini sangat penting dilakukan agar kinerja perusahaan bisa di evaluasi dengan baik demi tercapainya visi perusahaan. Kerangka konseptual penelitian ini mengacu pada konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton.

Untuk melihat kinerja yang dilakukan CV Angkringan Banyu Anget digunakan analisis *Balance scorecard* dengan dua perspektif yaitu keuangan dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil tersebut, maka CV Angkringan Banyu Anget dapat menentukan kebijakan-kebijakan selanjutnya yang harus di ambil agar kinerja CV Angkringan Banyu Anget bisa lebih baik lagi dan tentunya bisa menghasilkan *profit* yang lebih efektif dan efisien baik untuk internal perusahaan maupu eksternal perusahaan. Untuk lebih jelas, kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.7 berikut ini:

**Gambar 2.7**  
**Kerangka Konseptual.**



Sumber : penulis