

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan oleh penulis dalam melakukan penelitiannya. Penelitian terdahulu yang telah didapat oleh penulis dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian/Peneliti/Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank Utama Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi (2013)	<i>Balanced scorecard</i> penilaian kinerja	<i>Kualitatif</i>	Kinerja <i>perspektif</i> pembelajaran dan pertumbuhan proses bisnis internal, serta kinerja dari <i>perspektif</i> pelanggan memperoleh hasil yang baik. Hal ini memicu kinerja <i>perspektif</i> keuangan yang juga meningkat setiap tahunnya.
2.	Analisis Penilaian Kinerja organisasi dengan menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Payakumbuh. Sucimardha Tillah (2013)	<i>Balance scorecard</i> , penilaian kinerja :	<i>Kualitatif</i>	-Hasil pengukuran kinerja <i>perspektif</i> keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik. -Hasil pengukuran kinerja <i>perspektif</i> pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, walaupun tahun 2011 profitabilitas

				<p>mengalami penurunan yang sangat signifikan</p> <p>-Hasil pengukuran <i>perspektif</i> internal bisnis menunjukkan hasil yang baik.</p> <p>-Hasil pengukuran <i>perspektif</i> pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun ada kekurangan yang harus diperbaiki.</p> <p>-Hasil pengujian <i>validitas</i> pada tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang valid sedangkan uji <i>reliabilitas</i> menunjukkan hasil yang cukup <i>reliabel</i> .</p>
3.	<p>Penilaian Kinerja Perusahaan dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Prudential Life Assurance. Dita Yuniasari dan Endang Dwi Retnani (2016)</p>	<p><i>Balanced scorecard</i>, penilaian kinerja .</p>	<p><i>Kualitatif</i></p>	<p>Pada <i>perspektif</i> keuangan menunjukkan hasil kinerja keuangan yang cukup bagus dengan pencapaian target pendapatan diatas target yang dtentukan.</p>
4.	<p>Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Score Café, Malang). Anggara Prio Timur (2014)</p>	<p><i>Balanced scorecard</i>, penilaian kinerja .</p>	<p><i>-Kualitatif</i></p>	<p>-Hasil dari penelitian yang didapat menunjukkan bahwa kinerja score café adalah “cukup” dengan total skor 0,44</p> <p>-Perspektif keuangan memiliki total skor adalah 0, <i>perspektif</i></p>

				pelanggan memiliki skor berjumlah 2, <i>perspektif</i> proses bisnis internal berskor 2 dan <i>perspektif</i> pertumbuhan serta pembelajaran berskor 0.
5.	Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> pada badan penanaman modal dan perijinan daerah kabupaten Tabanan. Ida ayu Putu Nugrahini (2016)	<i>Balanced scorecard</i> ,penilaian kinerja	<i>kuantitatif non statistic.</i>	Hasil analisis berdasarkan pengukuran <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan secara keseluruhan berada pada kualifikasi sedang dengan tingkat keberhasilan cukup berhasil.
6.	Penilaian Kinerja Pada PT ADHI Karya dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . Ni Putu Yessy Christina dan I putu Sudana (2013)	<i>Balanced scorecard</i> , penilaian kinerja	<i>Kualitatif</i>	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.
7.	<i>Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance:A Case Based Study</i> .Saira Khatoon dan Dr.Ayesha Farooq (2014)	<i>Balanced scorecard</i> ,penilaian kinerja		<i>They findings suggest that BSC asa tool is helpful to bring positive result to performance.However ,the implementation of a Balanced Scorecard faces several obstacles.</i>

Dalam beberapa penelitian terdahulu diatas terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara peneliti:

No.	Nama ,Judul ,Tahun	Persamaan	Perbedaan
1.	Dita Yuniasari dan Endang Dwi Retnani (2016) Penilaian Kinerja Perusahaan dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT <i>Prudential Life Assurance</i>	-Peneliti menggunakan metode <i>Kualitatif</i> -Varibel peneliti menggunakan balance scorecard Variabel peneliti menggunakan penilaian kinerja	- Peneliti menggunakan PT. <i>prudential life assurance</i> -Tahun 2016
2.	Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi (2013) Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank Utama	- Peneliti menggunakan metode <i>Kualitatif</i> -Varibel peneliti menggunakan <i>balance scorecard</i> peneliti menggunakan penilaian kinerja	-Peneliti menggunakan obyek pada bank -Tahun 2013
3.	Ida ayu Putu Nugrahini (2016) Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> pada badan penanaman modal dan perijinan daerah kabupaten Tabanan	-Varibel peneliti menggunakan <i>balance scorecard</i> Variabel peneliti menggunakan penilaian kinerja	-Peneliti menggunakan metode <i>kuantitatif non statistic</i> -Peneliti menggunakan pada badan penanaman modal dan perijinan daerah kabupaten Tabanan -Tahun 2016

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi Penilaian kinerja menjawab

pertanyaan seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012 :85).

Menurut *the Advisory, Conciliation and Arbitration Service*, penilaian kinerja secara regular mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong, 2009: 18).

Menurut (Mulyadi 2011:360) Penilaian Kinerja dimanfaatkan organisasi untuk berbagai tujuan antara lain:

- 1) Pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal. Motivasi adalah prakara dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan suasana strategic masa depan yang hendak diwujudkan dalam proses yang disebut dengan perencanaan strategik.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.
- 3) Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal. jika manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan personel yang dimilikinya, sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan

memilih program pelatihan personel yang sesuai dengan kebutuhan personel.

- 4) Menyediakan umpan balik personel. Dalam perusahaan modern, manajemen puncak memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan berkualitas atas pekerjaan, yang menjadi tanggung jawab karyawan, tanpa otorisasi eksplisit dari manajer atasnya. Melalui pemberdayaan karyawan, manajemen puncak memberi wewenang kepada karyawan untuk mengonsumsi yang dialokasikan kepada mereka. Sumber daya ini dipertanggung jawabkan oleh karyawan dalam bentuk pengukuran kinerja.

### **2.2.2. *Balanced Scorecard***

Dalam Persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas factor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan *kompetitif*. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan *kompetitif* ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk bisa bertahan dalam jangka panjang.

*Balanced scorecard* adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Sebagian bagian dari strategi organisasi dimasa

dating. Penerapan *balance scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unti bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan value pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan diperiode selanjutnya. (Budiarti ,2009;) (Wistawan, 2012).

Menurut (Zany Ariyanti ,2016) *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *scorecard* *Balanced* artinya seimbang, maksudnya adalah mengukur kinerja suatu organisasi diukur secara seimbang dari dua perspektif yaitu perseptif keuangan dan non keuangan sedangkan *scorecard* itu sendiri artinya adalah kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang akan dilakukan dimasa yang akan datang (Zany Ariyanti .2016).

Menurut (Wiratna 2015:134) Konsep BSC digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen perusahaan yang penilaiannya ditinjau dari empat perspektif BSC yaitu evaluasi bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis intern ,pertumbuhan dan pembelajaran .BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

*Balance scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan david P. Norton (1992) yang mengemukakan bahwa *balance scorecard* sebagai alternative pengukuran kinerja sebagai pengganti pengukuran kinerja tradisional secara menyeluruh yang menyediakan kerangka kerja bagi

pengimplementasian strategi. *Balance scorecard* tidak hanya *focus* pada keuangan namun juga *focus* pada tujuan non keuangan.

*Balance scorecard* untuk pertama kali dicetuskan oleh Kaplan dan Norton (1997) sebagai salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. *Balance scorecard* cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran – ukuran keuangan dan juga non keuangan.

### **2.2.3. Teori ke Empat Perspektif Balance scorecard Menurut Kaplan dan Norton**

Menurut Kaplan dan Norton (1992) *balance scorecard* meliputi ukuran keuangan dan non keuangan, yang terdiri atas:

**a) Perspektif Keuangan**

Mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan

**b) Perspektif Pelanggan,**

Mengukur kinerja dari sisi pelanggan. Faktor yang berhubungan dengan hal ini yaitu:

1. Pangsa Pasar dengan mengukur besarnya pangsa pasar ataupun proporsi segmen pasar yang dikuasai perusahaan
2. Tingkat kepuasan pelanggan, diukur dengan menggunakan wawancara secara langsung.

**c) Perspektif Proses Bisnis**



Mengukur bagaimana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa. Pengukurannya dilihat dari:

1. Inovasi yang merupakan kreatifitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Operasi yang merupakan proses menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan.

d) *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Mengukur kinerja perusahaan dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, pengukurannya dapat dilihat dari:

1. Pelatihan Karyawan, dengan menerangkan pelatihan yang dimiliki perusahaan.
2. Sistem Informasi, dengan menerangkan sistem informasi yang terdapat di perusahaan.
3. Motivasi karyawan, dengan menerangkan motivasi karyawan terhadap perusahaan.

#### **2.2.4. Kelebihan dan Kelemahan *Balanced scorecard***

##### **2.2.4.1. Kelebihan *Balanced Scorecard***

Dalam perkembangannya *balance scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balance scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki system strategi manajemen

tradisional .Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible .namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi.*Balance scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer ,yang terdiri dari empat perspektif yaitu : keuangan ,pelanggan ,proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan .

Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi (2009) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakter yaitu:

#### 1. **Komprehensif**

*Balance scorecard* memperluas *perspektif* yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada *perspektif* keuangan, meluas menjadi tiga *perspektif* lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perluasan *perspektif* rencana *strategi perspektif* non keuangan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.

- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, *balance scorecard* akan memotivas personel untuk mengarahkan usahannya kesasaran – sasaran strategi yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value yang terbaik bagi customer.

## 2. **Koheren**

*Balance Scorecard* akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi .Setiap sasaran strategi harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan ,baik secara langsung maupun tidak secara langsung ,Sebagai contoh, sasaran penyebab diwujudkannya sasaran strategi diperspektif proses bisnis intern atau customer akan menjadi penyebab secara langsung diwujudkannya sasaran strategi diperspektif keuangan karena perusahaan adalah institute pencipta kekayaan ,baik secara langsung maupun tidak langsung .

## 3. **Seimbang**

*Balanced Scorecard* akan memberikan gambaran mengenai tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang. Terutama jika dikaitkan antara perspektif satu dengan yang lainnya. Masing-masing perspektif mempunyai suatu tinjauan pokok yang hendak dicapai:

- a. Financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang adalah tujuan dari persepektif keuangan.
- b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan value yang terbaik bagi customer adalah tujuan dari perspektif pelanggan.
- c. Proses yang produktif dari cost effective adalah tujuan dari perspektif bisnis /intern.
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4. **Terukur**

Keterukuran sasaran strategi yang diabaikan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut ,Balanced Scorecard mengukur sasaran –sasaran strategi yang sulit untuk diukur .Sasaran-sasaran strategi diperspektif customer ,proses bisnis /intern ,serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur ,namun dalam pendekatan balanced scorecard ,sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan .Dengan demikian keterukuran sasaran strategi non keuangan akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

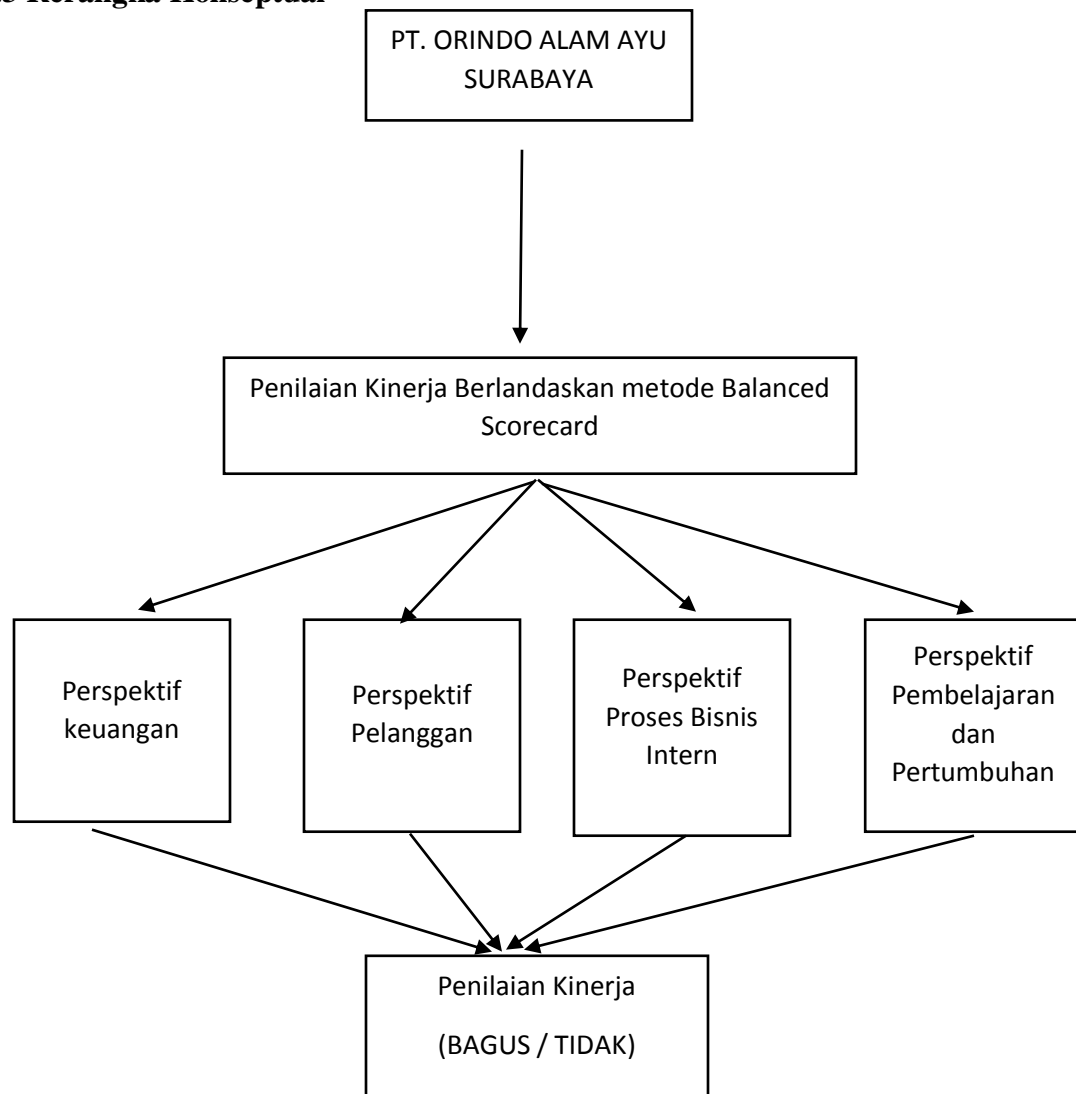
#### 2.2.4.2. **Kelemahan *Balance scorecard***

Setiap sistem pasti terdapat suatu kelemahan dan Balance scorecard merupakan perkembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan

yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *balance scorecard*, misalnya:

1. Balance scorecard belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
2. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam balanced scorecard merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat ) sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini .
3. Belum adanya standart ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* .

### 2.3 Rerangka Konseptual



Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

Penilaian Kinerja pada perusahaan yang bergerak dibidang kecantikan dan kosmetik pada PT. Orindo Alam Ayu di Surabaya yang berlandaskan metode *balance scorecard* yang dilihat berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, *perspektif* pelanggan, perspektif pelanggan, *perspektif* bisnis internal dan *perspektif* pertumbuhan dan perkembangan .