

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2009), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2009).

2.2 Pengertian, Jenis, Fungsi dan Kegiatan Bank

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Lubis, 2010).

Jenis bank yang diakui secara resmi sesuai aturan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 (Lubis, 2010):

a. Bank Umum

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.

b. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.

Secara lebih spesifik bank dapat berfungsi sebagai (Lubis, 2010):

- a. *Agent of trust*, artinya bank sebagai lembaga yang landasannya adalah kepercayaan.
- b. *Agent of development*, artinya bank sebagai lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi.
- c. *Agent of services*, artinya bank sebagai lembaga yang juga memberikan penawaran jasa perbankan lain kepada masyarakat, di samping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana.

Kegiatan bank di Indonesia terutama Bank Umum yaitu sebagai berikut (Lubis, 2010):

a. Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*).

Berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.

b. Menyalurkan dana kepada masyarakat (*lending*).

Berarti melemparkan kembali dana yang telah disimpan melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*lanable fund*) bagi bank konvensional atau pembiayaan bagi bank syariah.

- c. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap penyimpanan dana dan penyalur kredit.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan konsumen, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost efective* dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen (Mulyadi, 2009).

Menurut Luis dan Biromo (2010) *Balanced Scorecard* muncul pertama kali pada tahun 1992, kemudian direvisi pada tahun 1996 oleh Kaplan dan Norton sehingga muncul istilah *Strategy Map* (Peta Strategi).

Terdapat tiga pembaharuan *Balanced Scorecard* pada kemunculan pertama dan kedua yaitu:

1. Fokus: Kemunculan pertama berfokus pada pengukuran kinerja, sedangkan kemunculan kedua berfokus pada manajemen (manajemen strategi, manajemen operasional).
2. Tujuan: Kemunculan pertama bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan kemunculan kedua menekankan komunikasi strategi.
3. Bidang penerapan: Kemunculan pertama hanya ditujukan untuk sektor swasta, sedangkan kemunculan kedua lebih luas sampai mencakup sektor publik.

2.3.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2010).

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi, 2009).

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis (Yuwono dkk, 2007).

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)*. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

2.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2005), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakter sebagai berikut:

1. Komprehensif

Pengukuran yang luas dan menyeluruh (komprehensif) berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memberdayakan perusahaan dalam memasuki arena bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik diperspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customer*, dan keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Menurut Luis dan Biromo (2010), *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode perencanaan (*strategic planning*) yang memiliki kelebihan:

1. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara para *stakeholders* dari sebuah perusahaan, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam perusahaan tersebut.

3. *Balanced Scorecard* mengkaitkan strategi dengan kinerja perusahaan.
4. *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab-akibat.
5. *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran.

2.3.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Menurut Yuwono dkk (2007), tahap siklus perusahaan itu terbagi ke dalam beberapa tahap yang dihubungkan dengan sasaran di tiap tahapan. Tahapan siklus tersebut diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang, perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Sustain merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi berdampak pada strategi-strategi jangka panjang. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Menuai (*Harvest*)

Harvest merupakan tahap kematangan, 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 atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk kedalam perusahaan.

Pada perspektif keuangan dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut:

a. Rasio Rentabilitas

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan.

Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- *Return on Assets* (ROA) digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan.
- *Return on Equity* (ROE) adalah perbandingan antara laba bersih bank dengan investasi modal.
- Rasio Biaya Operasi (BOPO) merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. BOPO untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

b. Rasio Likuiditas

Loan to Deposit Ratio (LDR) adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para nasabah yang telah menanam dananya dengan kredit yang diberikan kepada para debiturnya.

c. Rasio Solvabilitas

Capital Adequacy Ratio (CAR) merupakan rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha serta menampung kemungkinan risiko kerugian yang diakibatkan dalam operasional bank.

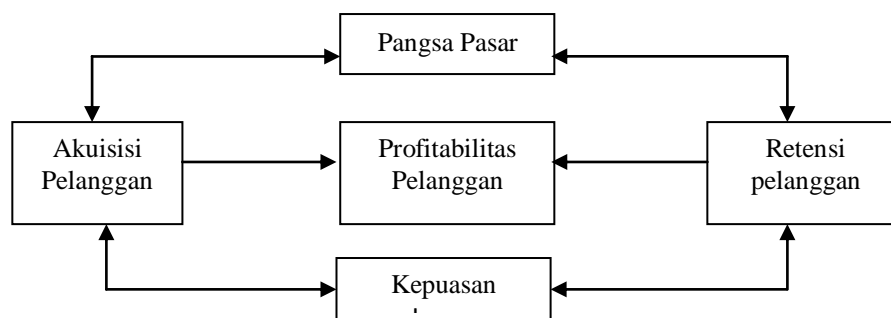
2. Perspektif Pelanggan

Menurut Yuwono (2007), kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja

keuangan terlihat baik. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu:

1. Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*) dengan komponen pengukuran:
 - a. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - b. Retensi pelanggan (*Customer Retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
 - c. Pangsa pasar (*Market Share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - d. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitabilitas*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
 - e. Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*), tingkat dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru.

Gambar 1.1 Hubungan proses kelompok inti Pelanggan Utama (Yuwono, 2007)



2. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*), atribut ini dapat dibagi menjadi tiga kategori:

a. Atribut produk/ jasa (*Product/ Service Attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. Hubungan pelanggan (*Customer Relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi (*Image and Reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan.

Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Yuwono dkk (2007), proses bisnis internal dibagi ke dalam:

1. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2. Proses Operasi

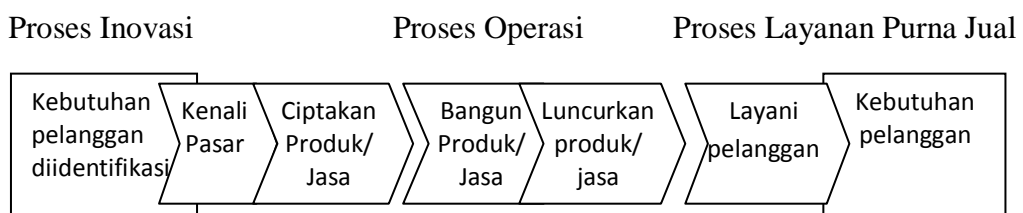
Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/ jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/ jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Menurut Luis dan Biromo (2010), Yang dimaksud proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*).

Gambar 1.2 Model Rantai Nilai Generik (Luis dan Biromo, 2010)



4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Luis dan Biromo (2010), ada 3 kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini:

1. Kompetensi Karyawan

Peran pegawai dalam organisasi sangatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

2. Infrastruktur Teknologi.

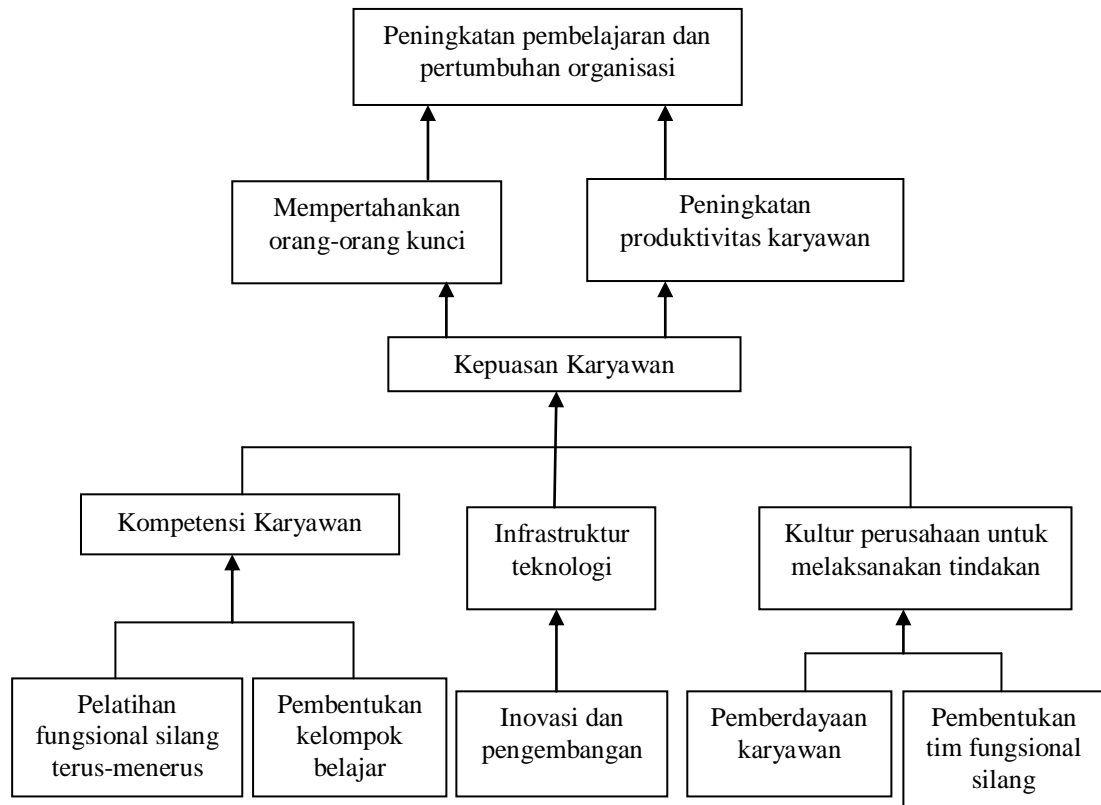
Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun masih diperlukan teknologi yang terbaik. Dengan teknologi yang mendukung, maka kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3. Kultur perusahaan untuk melaksanakan tindakan.

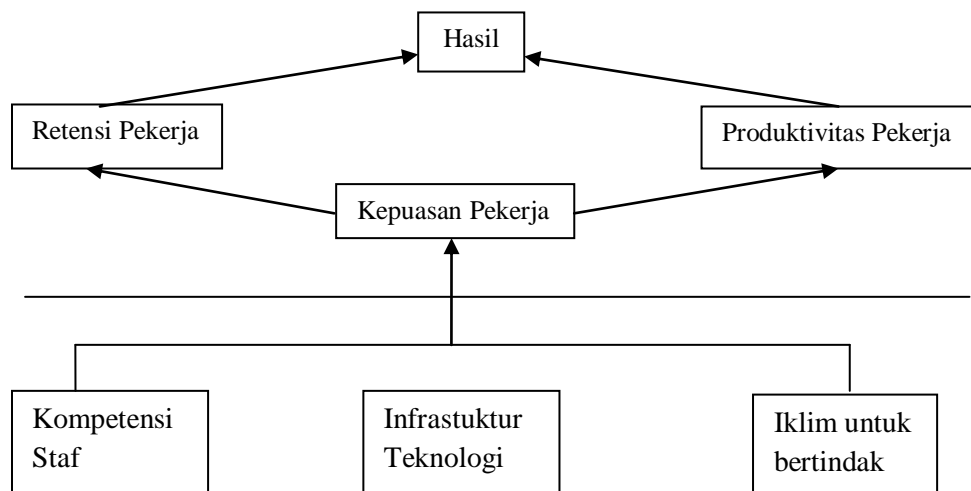
Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang

sebesar-besarnya bagi pegawai. Semua itu harus tetap diseimbangkan dengan tujuan organisasi.

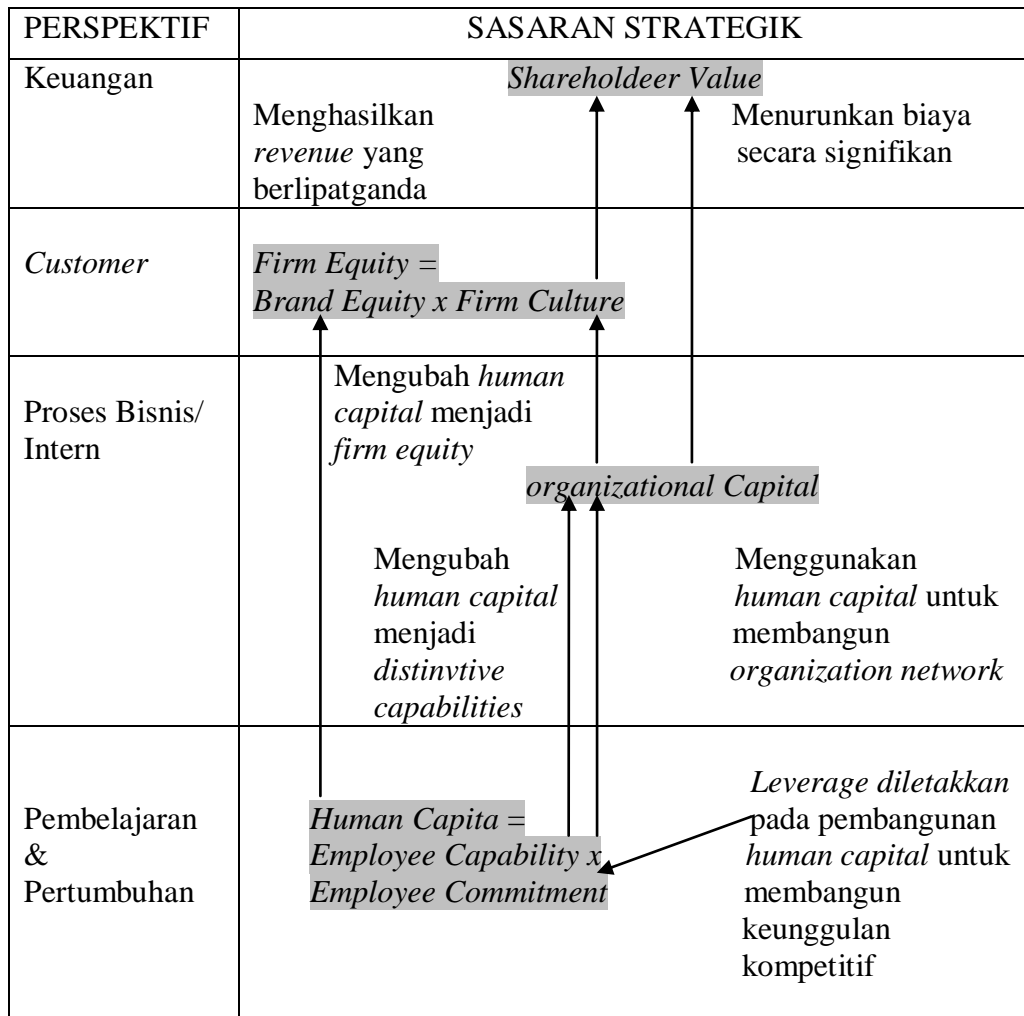
Gambar 1.3 Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Yuwono dkk, 2007)



Gambar 1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Yuwono dkk, 2007):



Gambar 1.5 Hubungan antara 4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard* (Yowono, 2007)



Keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* utamanya, yaitu *investors* dan *customers*. *Investors* dipuaskan dengan *shareholder value* dan *customers* dipuaskan dengan *firm equity*. *Shareholder value* adalah nilai perusahaan dipandang dari persepsi *investors*, yang ditentukan oleh dividen dan harga pasar (untuk perusahaan *public*). *Firm equity* adalah nilai perusahaan dipandang dari sudut konsumen, yang ditentukan oleh *brand equity* (nilai produk dipandang dari konsumen) dan *firm culture* (kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan konsumen).

Gambar diatas melukiskan hubungan antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari tahap perencanaan strategik.

Untuk memuaskan kedua *stakeholdersnya*, perusahaan memerlukan dua modal (*capital*), yaitu *human capital* dan *organizational capital*. *Human capital* dibangun melalui pengembangan *employee capability* dan *employee commitment*. *Human capital* kemudian dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan nilai terbaik bagi konsumen.

1. *Human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organizational capital* untuk menghasilkan proses yang *cost effective*.
2. Proses yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan.
3. Akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan.
4. *Firm equity* akan melipatgandakan pendapatan penjualan, sehingga digabung dengan penurunan biaya dari proses yang *cost effective*, akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholders value*.