

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Stakeholder

Menurut Freeman (1984), teori *stakeholder* yang mengembangkan konsep stakeholder menyatakan bahwa organisasi harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitasnya. Teori *stakeholder* menekankan bahwa *stakeholder* adalah individu, kelompok, atau entitas yang memiliki hubungan atau kepentingan dengan organisasi dan memiliki hak atas organisasi tersebut (Fernando, 2019; Rasidi & Sadmoko, 2019).

Teori *stakeholder* mempunyai tujuan lebih besar yaitu, membantu seorang manajer perusahaan yang mengupayakan untuk meningkatkan suatu nilai perusahaan dan meminimalisir kerugian bagi *stakeholder*. Teori *stakeholder* diklasifikasikan ada dua perspektif utama yaitu perspektif normatif dan perspektif positif. Dalam perspektif, semua pemangku kepentingan terlepas dari kekuatan mereka yang mempengaruhi diperlakukan sama dari perusahaan dan perusahaan harus berperilaku bertanggung jawab kepada semua pemangku kepentingan. Perspektif positif, manajer perusahaan dipengaruhi oleh kekuatan pemangku kepentingan dan menghasilkan manajemen yang memberikan banyak informasi

sesuai pengaruh kekuatan pemangku kepentingan (Fernando, 2019; Noviana, 2019).

Dalam penerapan teori *stakeholder* memiliki keterkaitan dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu;

1. Perspektif keuangan, meningkatkan profitabilitas dan efisiensi inventasai terhadap perusahaan.
2. Perspektif pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengembangkan retensi pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal, mengembangkan efektivitas proses operasional dan mengevaluasi perancangan sistem kinerja perusahaan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan tujuan untuk tercapainya strategi perusahaan.

2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi hasil kinerja seseorang berdasarkan standar atau tujuan yang telah ditentukan (Ananda, 2023). Penilaian kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau perusahaan baik berupa barang maupun jasa yang telah digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi yang mencerminkan pemahaman terhadap tanggung jawab pekerjaannya (Ananda, 2023).

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja adalah suatu proses yang diselenggarakan perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya (Ananda, 2023). Artinya kinerja dapat mengandung unsur pencapaian yang harus dicapai sehingga dapat dikategorikan memiliki kinerja baik atau tidak baik, menentukan seberapa baik aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melakukan penyempurnaan sebagai tolok ukur bagi manajemen perusahaan baik dari segi keuangan maupun bukan keuangan. Manajemen telah melakukan evaluasi untuk perbaikan atas kegiatan operasional bagi perusahaan dalam periode tertentu (Ananda, 2023).

2.3 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sebuah perencanaan strategi dan sistem manajemen yang digunakan secara luas untuk meningkatkan visi dan strategi organisasi, atau meningkatkan komunikasi secara internal maupun eksternal. Adapun *balanced scorecard* menjaga strategi perusahaan untuk mencapai adanya tujuan kinerja organisasi (Wiranto, 2020). *Balanced Scorecard* merupakan sistem strategis untuk mengevaluasi kinerja perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dan sudah terintegrasi dari strategi perusahaan secara keseluruhan. Dalam *balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan memiliki empat

indikator pengukuran kinerja perusahaan yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat dari perspektif yang seimbang yaitu:

2.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan, dalam mengukur penilaian menggunakan rasio-rasio keuangan seperti *Return on asset*, *Return on equity*, *Operating income*, *Total asset turnover*. Karena rasio dapat digunakan oleh perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba dan pendapatan bersih dari perusahaan atas penjualannya (Riski 2024). Selain itu tujuan perspektif keuangan juga berhubungan dengan profitabilitas seperti *Return on equity* untuk menunjukkan efisiensi penggunaan modal dan jika semakin tinggi rasio ini maka semakin baik posisi pemilik perusahaan (Luh & Atmi, 2024). Berikut pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan:

$$ROE = \frac{Laba Bersih}{Modal} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{Laba Usaha}{Total Aktiva} \times 100\%$$

$$Operating Income = \frac{(pendapatan bersih - biaya usaha)}{penjualan bersih} \times 100\%$$

$$Total asset turnover = \frac{Penjualan Bersih}{Total Aktiva} \times 100\%$$

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dihitung dengan membandingkan jumlah uang tunai yang diterima oleh pelanggan dengan periode sebelumnya. Dalam proses pengembangan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang dimana perusahaan harus menganalisis pelanggan dan proses yang sudah dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa kelompok pelanggan tersebut (Wiranto, 2020). Berikut pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{pelanggan akhir} - \text{pelanggan baru}}{\text{pelanggan awal}} \times 100\%$$

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, mengevaluasi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Luh & Atmi, 2024). Berikut pengukuran kinerja perusahaan dan tiga proses utama yaitu:

- a. Proses inovasi, dapat mengidentifikasi pasar.
- b. Proses operasional, menekankan pada konsisten dan ketepatan waktu.
- c. Kegiatan purna jual, melibatkan pemberian tambahan berupa garansi.

$$\text{Operating Profit} = \text{Penjualan} - \text{Operating Expense} \times 100\%$$

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategi perusahaan dapat tercapai secara efektif baik periode saat ini dan pada masa yang akan datang (Sahrir & Sunusi, 2023).

Dalam perspektif ini dapat dilakukan pengukuran dari laba bersih yang dihasilkan dibagi dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Berikut pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut diuraikan beberapa penelitian terdahulu sebelumnya yang mendukung adanya penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Penulis dan Tahun Peneliti	Teori	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
Riski (2023)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan	Deskriptif kualitatif	Bsc membantu untuk mengidentifikasi KPI dan penyelarasan strategi dari hasil

Penulis dan Tahun Peneliti	Teori	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
		pertumbuhan		kinerja di seluruh perspektif.
Wiranto (2023)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kuantitatif	Perspektif keuangan kurang baik dan untuk proses internal maupun pembelajaran serta pertumbuhan kinerja sangat cukup.
Luh & Atmi (2024)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kualitatif	Perspektif proses internal sangat baik dan perspektif keuangan kurang sehat.
Sahrir & Sanusi (2023)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Kuantitatif	Perspektif keuangan sangat baik, dan perspektif pelanggan mengalami penurunan.
Ananda (2023)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kualitatif	Kinerja tahun 2019-2020 lebih baik dibandingkan 2021.
Fauzan (2023)	<i>Balanced</i>	Keuangan	Deskriptif	Keuangan kurang

Penulis dan Tahun Peneliti	Teori	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
	<i>Scorecard</i>	(ROE, ROA) pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	kuantitatif	baik, dan proses internal sudah mengalami peningkatan beserta pembelajaran dan pertumbuhan.
Rasidi (2019)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kualitatif	Bsc sangat membantu dalam mengintegrasikan dalam strategi IPDN.
Ramadhani (2019)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kualitatif	Perspektif keuangan dalam perusahaan asuransi dikategorikan cukup baik dan perspektif pelanggan mengalami sedikit penurunan
Noviana (2019)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan	Deskriptif kualitatif	Bsc sangat membantu kinerja perusahaan dari 4 perspektif yang ada.

Penulis dan Tahun Peneliti	Teori	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
		pertumbuhan		
Maita (2020)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kuantitatif	Perspektif keuangan cukup baik dan proses internal mengalami peningkatan.
Fernando (2019)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Deskriptif kualitatif	Perspektif keuangan cukup baik dan perspektif pelanggan mengalami penurunan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, beserta pembelajaran dan pertumbuhan) yang menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapat melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu menentukan perkembangan kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. Dari analisis data tersebut dapat ditarik kesimpulan yang diperkuat oleh peneliti-peneliti terdahulu yang diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat bagi PT Unilever Indonesia Tbk. Dengan menggunakan balanced scorecard, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PT Unilever

Indonesia Tbk dalam setiap perspektif tersebut dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang semakin kompetitif. Selain itu, kerangka pemikiran ini juga mengacu pada teori manajemen yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja sebagai alat evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan dalam organisasi.

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran

