

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja dan Penilaian Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal 2009: 309). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan 2009:5).

Menurut Mangkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dari kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2008: 67).

Pengertian performance sering djartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikteakan dan bagaimana cara mengerjakan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan

kontribusi ekonomi. (Amstrong dan Baron, 1998: 15) (Dikutip dari Wibowo, 2014: 2)

Colquitt, LePine dan Wesson (2011: 35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa para individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap focus pada kinerja yang efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran, dan penilaian (Cascio, 2013: 693). Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektifitas. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2012: 374) (Dikutip dari Wibowo, 2014: 2)

Wilson Bangun (2012:231) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang mempunyai persyaratan tertentu untuk dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga dengan standar pekerjaan.

Selain itu Mangkunegara (2014:9) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang

dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja menurut Malthis Dan Jackson (2006: 378) mengemukakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Lain halnya dengan yang disampaikan Ruky (2006: 15) mengemukakan bahwa: kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu Selama kurun waktu tertentu.

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan pada suatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2. Manfaat Kinerja

Diharapkan dari Kinerja ini ada beberapa hal yang ingin dicapai, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilajan prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para

manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik (Sedarmayanti 2009: 22).

Tujuan dari penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai berikut:

(Rivai, 2009: 552)

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini;
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang;
- 3) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan;
- 4) Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lain;
- 5) Pengembangan karyawan;
- 6) Meningkatkan motivasi kerja;
- 7) Meningkatkan etos kerja;
- 8) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka;
- 9) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya;
- 10) Riset seleksi criteria keberhasilan/efektifitas;
- 11) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan

keputusan perencanaan suksesi;

- 12) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
- 13) Sebagai sumber informasi untuk pengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya;
- 14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan;
- 15) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja;
- 16) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja;
- 17) Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi SDM.
- 18) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik;
- 19) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan;
- 20) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi atau hadiah;

2.1.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap

individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinexja yaitu:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Faktor yang menyebabkan seorang karyawan tidak memiliki kinerja yang baik disebabkan, antara lain: kurang disiplin (lack of discipline), kurang motivasi (lack motivation), kurang kemampuan (lack ability), adanya masalah keuangan (financial problem), seperti merasa tidak pernah cukup dan selalu tidak memiliki uang, adanya masalah pribadi (personal problem), seperti: masalah anak dan suami atau istri. (Nurmansyah, 2010: 184)

Menurut Armstrong dan Baron (1998) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di, antaranya adalah: faktor personal (motivasi), dan faktor kepemimpinan. Sedangkan menurut Atkinson mengidentifikasi bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. (Nunnansyah, 2010: 185)

Pelaksanaan kinerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersumber dari pekerja sendiri dan bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kompetensinya, sedangkan dari organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, dan bagaimana pemimpin membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja. (Nurmansyah, 2010: 185)

2.1.4. Pengertian Penilaian Kinerja

Pengukur atau penilaian kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. (Moehianto, 2012: 95)

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Gary Dessler dalam Pasolong (2013: 182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

Menurut Rivai (2009:66): Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka

sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382): Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi (Mangkunegara, 2014:10). Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja merupakan saran untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009: 549) penilaian kinerja mengaju kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

2.1.5. Tujuan Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187)

mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- 1) Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- 2) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3) Mewujudkan pertanggungjawaban organisasi dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:552) tujuan penilaian kinerja dan prestasi kerja karyawan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Tujuan penilaian karyawan berorientasi pada masa lalu

Praktiknya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau, hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah:

- a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
- b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
- c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

- 1) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat:

- a) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- b) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran

dan fungsi dalam perusahaan.

Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.

Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.

Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.

Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

2.1.6. Tahapan dalam Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2010: 327) Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap,

- 1) Mendefinisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan setuju dengan kewajiban standar pekerjaannya.
- 2) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.
- 3) Memberikan umpan balik. Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Disini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan

kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apapun yang dibutuhkan.

2.1.7. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2010: 328) Metode Penilaian Kinerja:

- 1) Metode Skala Peringkat Grafis. Skala peringkat grafis adalah teknik paling sederhana dan paling populer untuk menilai prestasi. Skala peringkat grafis menyebutkan sifat (seperti kualitas dan bisa diandalkan) dan kisaran nilai prestasi (dari tidak memuaskan hingga luar biasa) untuk setiap sifat. Kemudian karyawan diberikan peringkat dengan mengenali nilai yang paling baik menjelaskan tingkatan prestasi orang itu untuk setiap sifat. (Dessler, 2010: 328)
- 2) Metode Peringkat Alternasi. Metode peringkat alternasi merupakan yang paling populer. Memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik hingga yang terburuk atas ciri tertentu dengan memilih yang tertinggi, kemudian terendah, hingga semuanya diberikan peringkat. (Dessler, 2010: 328)
- 3) Metode Perbandingan Berpasangan. Memberikan peringkat kepada karyawan dengan membuat bagan dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap sifat dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangan itu. (Dessler, 2010: 328)
- 4) Metode Distribusi Kekuatan. Sempa dengan memberikan peringkat pada kurva; persentase yang telah ditentukan sebelumnya atas orang yang akan diberikan peringkat ditempatkan dalam beragam kategori prestasi. (Dessler,

2010: 328)

- 5) Metode Kejadian Kritis. Menyimpan catatan tentang contoh bagus yang tidak umum atau contoh yang tidak disukai atas perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. (Dessler, 2010: 331)
- 6) Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS). Metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan keuntungan naratif, kejadian kritis, dan skala terukur yang berdasarkan pada contoh naratif khusus mengenai prestasi yang baik dan bentuk. (Dessler (2010, 331)) Walaupun BARS lebih menyita waktu daripada alat penilaian lainnya, BARS juga memiliki keuntungan: (Dessler, 2010: 336)
 - a) Ukuran yang lebih akurat.
 - b) Standar yang lebih jelas
 - c) Umpan balik
 - d) Dimensi independen
 - e) Konsistensi
- 7) Management by Objectives (MBO). Melibatkan penetapan sasaran khusus yang bisa diukur dengan setiap karyawan dan kemudian secara periodik meninjau kemajuan yang dihasilkan. (Dessler, 2010: 337)
- 8) Penilaian Kinerja Terkomputerisasi dan Berbasis Web Beberapa program software penilaian kinerja yang relative tidak mahal telah tersedia di pasaran. Software ini memungkinkan manajer untuk menyimpan catatan bawahan selama setahun, kemudian secara elektronik memberikan peringkat para

karyawan untuk serangkaian cirri kinerja. Program tersebut kemudian memberikan teks tertulis untuk mendukung setiap bagian dari penilaian.

(Dessler, 2010: 338)

2.2. Balanced ScoreCard

2.2.1 Pengertian Balanced ScoreCard

Balanced Scorecard merupakan alat manajerial yang dirancang untuk membantu perusahaan-perusahaan individu yang memiliki kinerja keuangan jangka pendek menurut (David, 2009: 513). Atkison et al. (2012: 105) juga berpendapat bahwa Balanced Scorecard merupakan alat manajerial memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan pandangan yang lebih komprehensif dan memberikan cara yang jelas bahwa perusahaan-perusahaan yang harus mengukur untuk mengevaluasi implikasi yang timbul dari tujuan strategis.

Menurut definisi dari Kaplan dan Norton (1996) dalam Stephanie (2014 :98) mengatakan Balanced Scorecard yaitu mengacu pada kinerja perusahaan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah seperti financial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan. Jadi Balanced scorecard yaitu seimbang antara tujuan, dan hasil yang mudah diukur dan subjektif sehingga kinerja dapat diukur.

2.2.2 Manfaat Balanced Scorecard

Manfaat Balanced Scorecard bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah sebagai berikut:

1. Balanced Scorecard mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. Balanced Scorecard memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
3. Balanced Scorecard memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.
4. Membangun Balanced Scorecard, sebelum Balanced Scorecard diterapkan oleh suatu organisasi, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun Balanced Scorecard.

Langkah-langkah Balanced Scorecard meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000: 9) adalah:

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian

dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis Balanced Scorecard. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
4. Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan Balanced Scorecard sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.2.3 Keunggulan dan Kelemahan Balanced Scorecard

Keunggulan Balanced Scorecard dalam system perencanaan strategis menurut Mulyadi (2014: 237-245) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif. Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif

keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan empat

2. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi customer (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan cost effective (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Menurut Atkinson et al. (2012: 139-142) sedikitnya ada empat kelemahan dalam membuat dan memasukkan ukuran serta sistem manajemen baru ke organisasi, yaitu: 1) Manajemen senior tidak berkomitmen. 2) Tanggung jawab Balanced Scorecard tidak mengalir kebawah. 3) Solusi dirancang berlebihan atau Balanced Scorecard diperlukan sebagai peristiwa satu kali. 4) Balanced Scorecard diperlakukan sebagai system atau proyek konsultasi

2.2.4 Perspektif Balance Scorecard

Dalam Balanced Scorecard terdapat 4 perspektif yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi menurut Kaplan dan Norton (1992 :72), yaitu: 1) Perspektif finansial (shareholders-pemegang saham), 2) Perspektif pelanggan (customers), 3) Perspektif proses bisnis internal (intemal-business-process), dan 4)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (learning and growth).

Masing-masing perspektif saling terkait dan membentuk hubungan sebab akibat. Ketiga perspektif lainnya akan mendorong perspektif finansial sehingga mampu memberikan keuntungan pada perusahaan dan shareholder. Berikut akan dijelaskan mengenai keempat perspektif Balanced Scorecard.

1. Perspektif Finansial (Financial Perspective)

Menurut Gaspersz (2006:38) Untuk membangun suatu Balanced Scorecard, Unit- unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam Balanced Scorecard. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. Tahap Pertumbuhan (Growth). Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk 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.

- b. Tahap Bertahan (Sustain). Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
- c. Tahap Menuai (Harvest) Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan barn, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.\

2. Perspektif Pelanggan (Costumer Perspective)

Gaspersz (2006:52) Dalam perspektif pelanggan dari Balanced Scorecard, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- a. kelompok pengukuran inti (Core measurement group), yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - 1) Pangsa Pasar (Market Share): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang tteual.
 - 2) Retensi Pelanggan (Customer Retention): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besamya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

- 3) Akuisisi Pelanggan (Customer Acquisition): pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
 - 4) Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability): suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu.
 - 5) Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction): pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan criteria spesifik dalam value proportion.
- b. Proporsi nilai pelanggan (Customer Value Proportion) yang merupakan pemicu kintea yang terdapat pada Proporsi nilai inti (Core Value Proportion) didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- 1) Produk atau atribut layanan yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan hams mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
 - 2) Hubungan pelanggan adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - 3) Gambar dan reputasi adalah membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Perspective)

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinelja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bsinis internal

yang terdapat di dalam perusahaan. Kaplan & Norton (2000 :169), pendekatan Balanced Scorecard membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

- 1) Inovasi (Innovation). Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
- 2) Operasi (Operations). Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
- 3) Pelayanan Purna Jual (Postsale Service). Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memben'kan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)

Kaplan dan Norton (2000:25), Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infastruktur yang hams dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinelja jangka panjang. Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000 :174), yaitu:

- 1) Kemampuan Karyawan (Employee Capabilities). Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terusmenerus pada tahap efisiensi dan

produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terusmenerus.

- 2) Kemampuan Sistem Informasi (Information System). Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.
- 3) Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (Motivation, Empowerment, and Alignment). Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan, ada tiga hal yang dipertimbangkan yaitu:

- a. Produktivitas Karyawan ialah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan.
- b. Presentase Pelatihan Karyawan yang Terampil Untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.
- c. Kepuasan karyawan. Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang

sangat penting dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan daya tanggap mutu, produktivitas, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manager dapat melakukan survey secara rutin.

d. 2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu penting untuk dilihat, sebagai dasar untuk menentukan kerangka penelitian ini, Untuk hasil penelitian lebih lanjut, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1: Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Jaka Waskita, Analisis penilaian Purwanto, 2016	Analisis penilaian kinerja organisai dengan menggunakan Konsep balance scorecard pada PD. Bpr Bkk Banjarharjo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik 2. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik. 3. keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PD. BPR BKK Banjarharjo 4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup.
Sucimardha Tillah, 2016	Analisi penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan konsep balanced scorecard pada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan, yaitu R01, Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio,

	<p>perusahaan daerah air minum (PDAM) Payakumbuh</p>	<p>diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, 2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, 3. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. 4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup.</p>
<p>Rafiqah Alfani, 2014</p>	<p>Analisis penilaian kinerja berbasis Balanced Scorecard Pada PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik</p>	<p>1. Perspektif Keuangan. Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang meningkat serta mendapatkan pendapatan yang meningkat pula. 2. Perspektif pelanggan. Pengembangan segmen pasar perusahaan, bertambahnya jumlah pelanggan, serta meningkatnya kepuasan pelanggan</p>

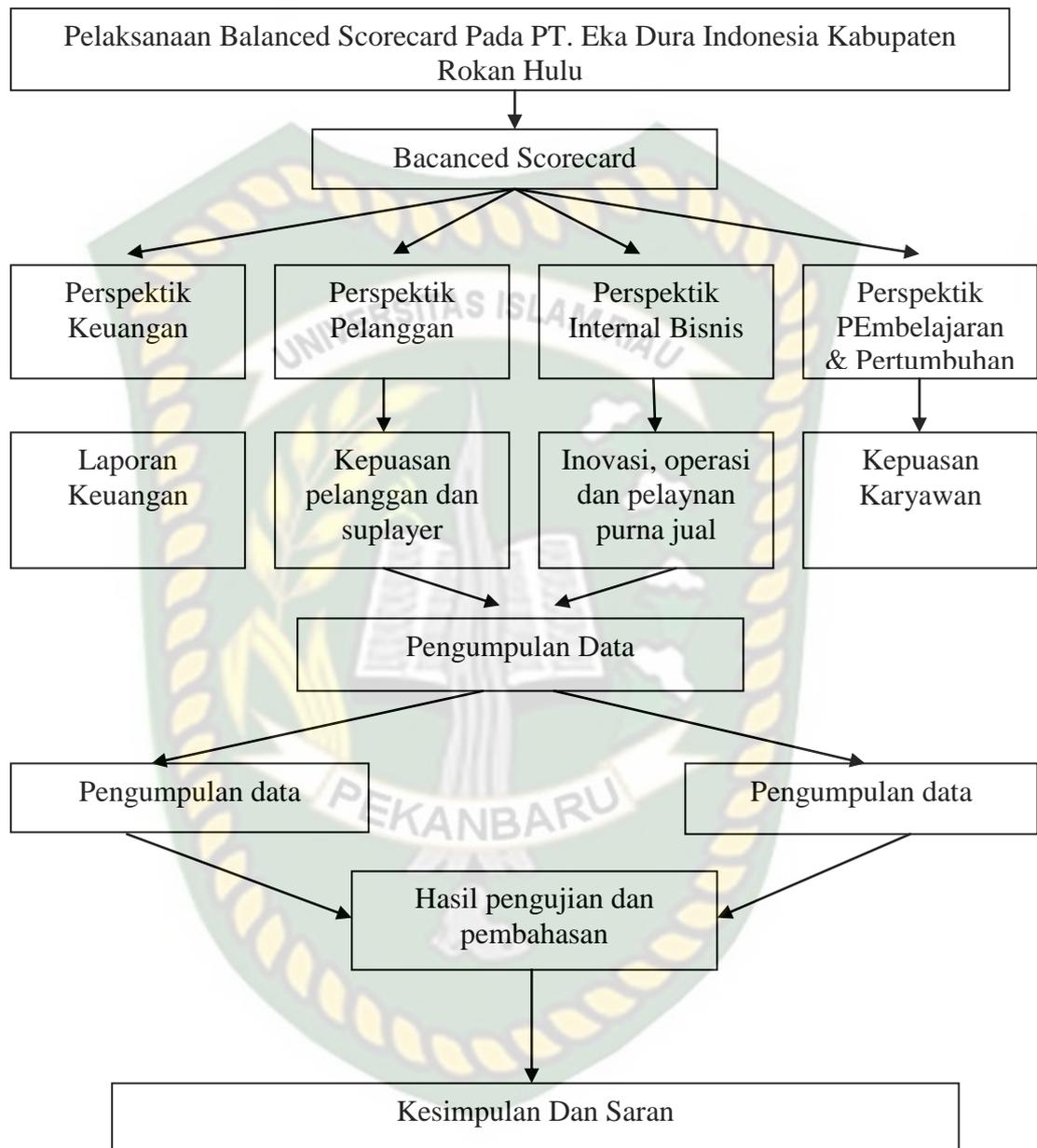
		<p>terhadap pelayanan yang diberikan.</p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal. Meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang tepat waktu bagi pelanggan.</p> <p>4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Meningkatkan keahlian atau pengembangan ketja karyawan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dan meningkatkan produktivitas karyawan yang tinggi bagi perusahaan</p>
--	--	--

Sumber: Data Olahan 2017

2.4. Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada perumusan hipotesis, maka dapat dibuat sebuah gambaran kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran



Sumber : Rivai, (2013:552)

Dari gambar kerangka pemikiran diatas, maka dapat dilihat alur pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran ini diharapkan bisa menjadi pedoman dalam menentukan hasil penelitian.

2.5. Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Pelaksanaan Balanced Scorecard Pada PT. Eka Dura Indonesia Kabupaten Rokan Hulu”

2.6. Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut, sifat dan nilai dari orang, objek penelitian atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil suatu kesimpulan. Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini adalah: “Balanced Scorecard Pada PT. Eka Dura Indonesia Kabupaten Rokan Hulu”

2.7. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk menyatakan pengertian tentang variabel yang diukur, maka dalam penelitian ini penulis memberikan definisi kepada setiap variabel sebagai berikut:

Tabel 2.2: Definisi Konsep Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
Balance Scorecard	Balanced Scorecard merupakan alat manajerial yang memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan pandangan yang lebih komprehensif dan pertumbuhan bahwa perusahaan-perusahaan yang harus mengukur untuk mengevaluasi implikasi yang timbul dari tujuan strategis.	1) Kinerja keuangan 2) Kinerja pelanggan 3) Kinerja proses bisnis internal dan 4) Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan	Likert



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau