

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2013 : 54). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2013 : 55). Untuk menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 2014 : 67; Lingle dan Schiemann, 2012 : 68; Brandon & Drtina, 2014 : 68). Menurut Hasibuan (2014 : 55), Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan,

hubungan- hubungan yang ada dan lain sebagainya. Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2013 : 43). Menurut Hansen dan Mowen (2013 : 49), ada yang membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2014 : 59).

2. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut menurut (Yuwono dkk, 2014 : 87):

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada dan kemungkinan perbaikan.

Menurut Mulyadi (2013 : 57), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 2016 : 67) adalah:

- 1) Ukuran Kinerja Tunggal
Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.
- 2) Ukuran Kinerja Beragam
Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.
- 3) Ukuran Kinerja Gabungan
Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

3. Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional (Lasdi, 2014 : 67).

Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut (Horne dan Wachowicz, 2015 : 78) yaitu:

- a. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- b. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
- c. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biayanya tersebut.
- d. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
- e. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2013 : 34), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

- a. Hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
- b. Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
- c. Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan

manajersenior.

- d. Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasidata.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 2013 : 69) adalah :

- a. Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM)perusahaan.
- b. Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebihbaik.

4. Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran OrganisasiJasa

Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya adalah melakukan produksi dan distribusi guna memenuhi kebutuhan ekonomis manusia. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menawarkan suatu tindakan kepada pihak lain (Soemarso, 2016 : 28).

Menurut Kotler (2014 : 56), jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Jasa adalah tugas atau aktivitas yang dilakukan bagi seseorang pelanggan atau aktivitas yang dijalankan seseorang pelanggan dengan menggunakan produk atau fasilitas organisasi (Tjiptono,2014 : 42).

Ada empat karakteristik pada jasa yang membedakan dengan produk berwujud (Mowen, 2014 : 49), yaitu :

- a. Ketidakberwujudan(*Intangibility*)
Berarti bahwa pembeli jasa tidak dapat melihat, merasakan, mendengar, atau mencicipi suatu jasa sebelum jasa tersebut dibeli. Jadi jasa adalah produk tidak berwujud.
- b. Tidak tahan lama(*Perishability*)
Berarti jasa tidak dapat disimpan untuk kegunaan masa depan oleh pelanggan (ada beberapa kasus yang tidak umum, yaitu pada saat barang- barang berwujud tidak dapat disimpan).
- c. Tidak dapat dipisahkan(*Inseparability*)
Berarti produsen dan pembeli jasa biasanya harus melakukan kontrak langsung pada saat pertukaran.
- d. Heterogenitas
Berarti terdapat peluang variasi yang lebih besar pada penyelenggaraan jasa daripada produksi produk.

5. Indikator penilaian kinerja berdasarkan dimensi kualitas jasa Menurut Tjiptono(2015 : 54), diantaranya :

- a. Reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
- b. Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
- c. Jaminan (*assurance*), yaitu perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan yang bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Hal ini berarti para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
- d. Empati (*emphaty*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan. Memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.
- e. Bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Menurut Mardiasmo (2013 : 44), setiap organisasi harus memiliki faktor-faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan dan

memperlakukan faktor-faktor tersebut secara khusus. *Critical succes factor* dapat dikatakan sebagai variabel-variabel dalam mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Masing-masing organisasi memiliki *critical succes factor* yang berbeda, karena sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut juga berbeda dengan organisasi lain. *Critical succes factor* bagi perusahaan yang berorientasi kepada konsumen pada umumnya dikelompokkan menjadi empat kategori (Kaplan dan Norton 2013 : 44), yaitu:

a. *Time*

Lead time merupakan waktu yang diperlukan organisasi untuk memenuhi kebutuhan konsumennya. Untuk organisasi jasa, *lead time* dapat diukur mulai dari penerimaan konsumen sampai dengan akhir pelayanan terhadap konsumen tersebut. Dalam hal ini *lead time* disebut sebagai *customer response time*. Ukuran lain sering digunakan adalah *cycle time* merupakan bagian dari *customer response time*.

b. *Quality*

Pengukuran terhadap kualitas diharapkan dapat memberikan informasi tingkat kompetisi perusahaan dalam persaingan bisnis.

c. *Performance and service*

Merupakan sesuatu yang tidak berwujud dan dihasilkan pada produk jasa. Pengukurannya adalah perlakuan terhadap konsumen pada saat pengambilan keputusan waktu yang dibutuhkan untuk memindahkan produk jasa ke tangan konsumen. *Service* merupakan segala sesuatu tentang produk yang berkaitan dengan penilaian konsumen.

d. *Cost*

Biaya produk mempengaruhi penetapan harga jual produk, sehingga perusahaan harus peka terhadap biaya produknya. Agar dapat menghasilkan harga yang bersaing, diperlukan biaya yang rendah. Oleh karena itu, diperlukan usaha-usaha peningkatan efisiensi biaya tanpa mengurangi kualitas yang dihasilkan.

B. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2013 : 66), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja

eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*.

Scorecard artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2015 : 33).

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2013 : 56) yaitu:

- a. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (outcomes) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (performancedriver)
- b. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (cause and effect relationship)
- c. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

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, 2013 : 60) adalah :

- a. Menterjemahkan visi, misi dan strategiperusahaan

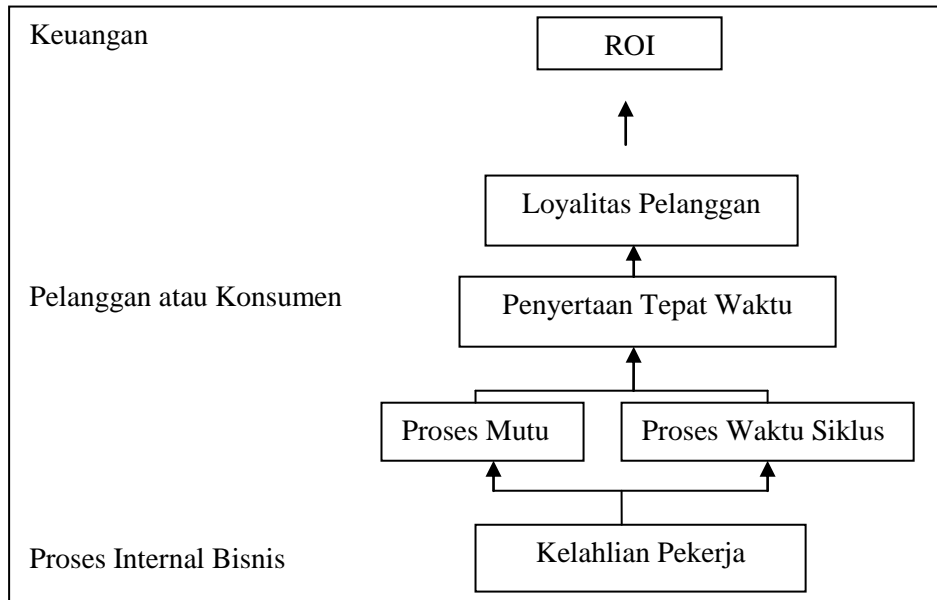
Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian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

- b. 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.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif 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.
- d. 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. Empat Perspektif Indikator Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang. Hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Hubungan keempat perspektif dengan *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan dan Norton (2014 : 56)

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

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

1) Rasio Rentabilitas

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh koperasi yang bersangkutan. Rasio yang digunakan dalam penelitian adalah *Return on Assets* (ROA). Rasio ROA ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen koperasi dalam memperoleh laba secara keseluruhan.

2) Rasio Efisiensi (Rasio Biaya Operasi)

Merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio efisiensi (BOPO) untuk mengukur

tingkat efisiensi dan kemampuan koperasi dalam melakukan kegiatan operasinya.

3) Rasio Likuiditas

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

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara *finansial*, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang dengan tahap-tahap berikut ini :

1) Tahap *Growth*

Umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk mereka. Hal ini bertujuan untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Investasi yang

ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

2) Tahap *Sustain*

Perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi.

3) Tahap *Harvest*

Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk. Oleh karena itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in workingcapital*).

Ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 2015 : 38) antara lain: bauran dan pertumbuhan pendapat, penghematan biaya/peningkatan produktifitas, pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang

akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

- 1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*):
 - a) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b) Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
 - d) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - e) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih

oleh perusahaan dari penjualan produk kepada parapelanggan.

2) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer valueproposition*):

a) Atribut produk/jasa

Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.

b) Hubungan pelanggan

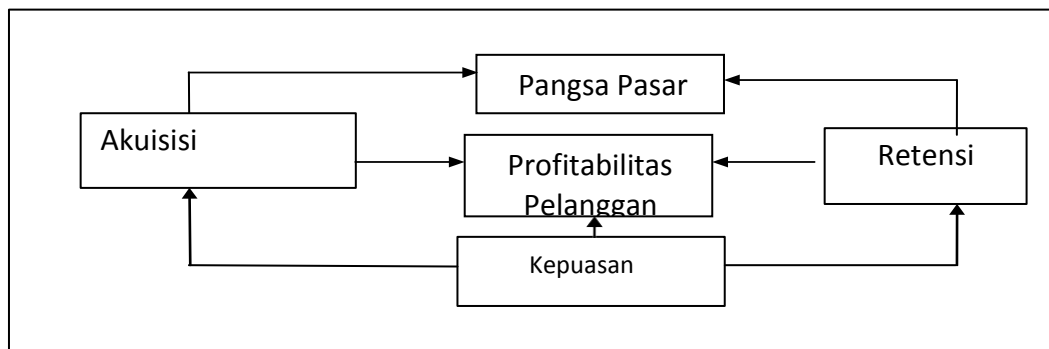
Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan.

Untuk lebih jelasnya mengenai perspektif pelanggan, dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut :

Gambar 2.2
Perspektif pelanggan

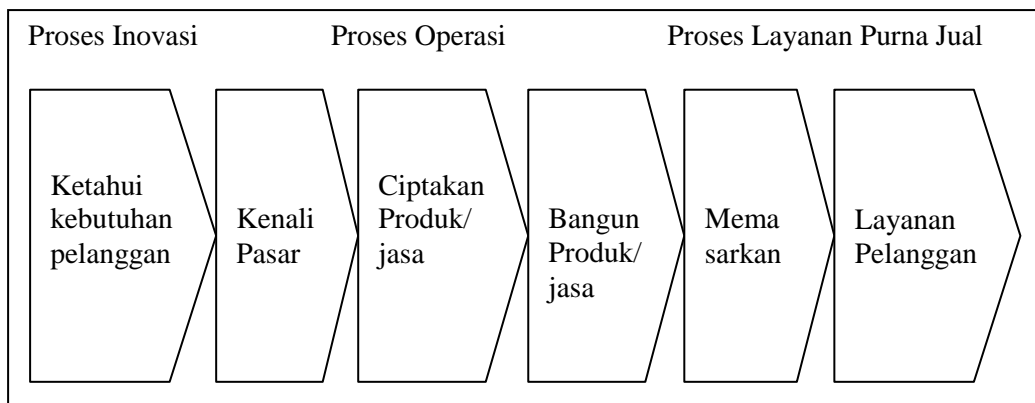


Sumber: Kaplan dan Norton (2014 : 35)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini:

Gambar 2.3
Perspektif Bisnis Internal



Sumber : Kaplan dan Norton (2014: 33)

Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu :

1) Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

2) Tahap Operasi

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh

perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3) Tahap PurnaJual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

1) Kemampuan Karyawan

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

2) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

- 3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

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

- 1) Produktivitas karyawan

adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.

- 2) Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

3) Kepuasan karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan *survey* secara rutin. Ada beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Lasdi, 2013 : 43) yaitu:

- a) Pengakuan
- b) Akses untuk memperoleh informasi
- c) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- d) Dukungan atasan

Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses intern perusahaan dapat dideteksi dengan menggunakan *balanced scorecard*. Untuk melakukan perbaikan kinerja dan mengurangi kesenjangan tersebut perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan karyawan dan perbaikan sistem secara berkelanjutan yang

diselaraskan dengan prosedur (Wardhani, 2016 : 76).

Balanced Scorecard menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Manusia atau karyawan perusahaan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Pada perspektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut (Mulyadi, 2015 : 35):

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:

a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan

berkesinambungan.

b) Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4) Terukur

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

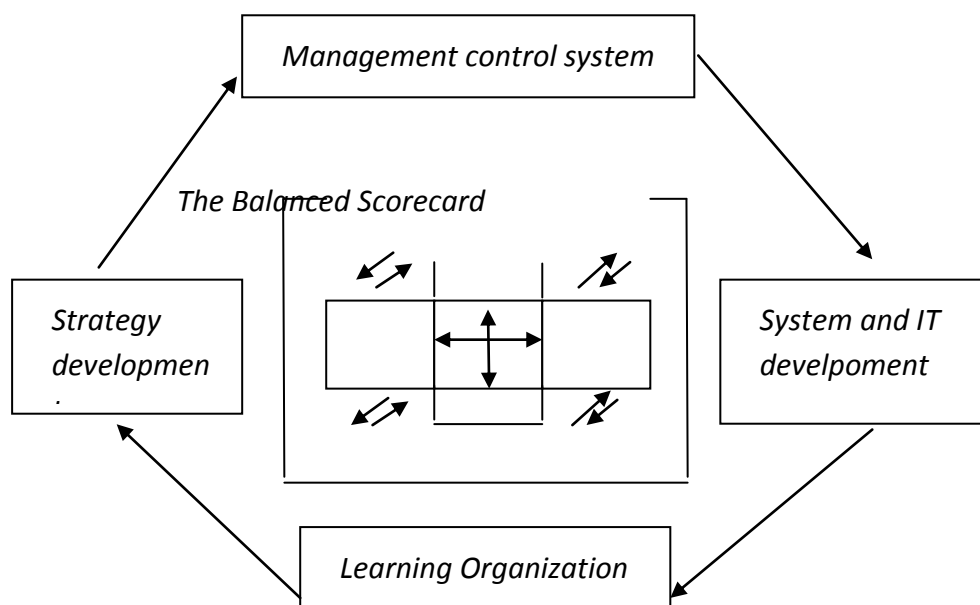
C. Hubungan Keempat Perspektif Penilaian Kinerja Organisasi Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Secara Keseluruhan

Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling

terkait. Sistem tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*, yang mengombinasikan ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kinerja. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2015 : 66).

Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. *Balanced Scorecard* menyediakan suatu jalur yang memperlihatkan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Tentu saja hal ini dapat memotivasi manajemen dan karyawan untuk mengukur kinerja mereka dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Denton dan White, 2014: 89) dalam (Nano, 2015 : 57). Untuk lebih jelasnya, proses menggunakan konsep *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.5 dibawah ini:

Gambar 2.5
Proses menggunakan konsep *Balanced Scorecard*

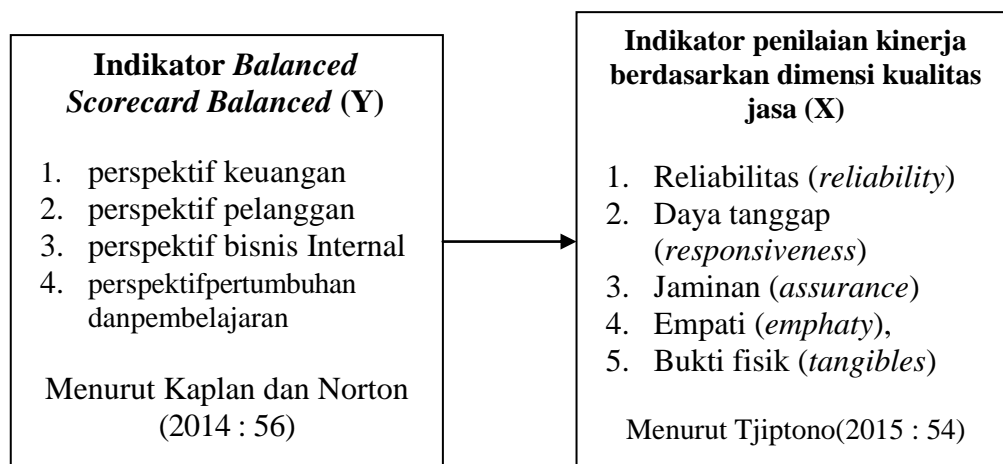


Sumber: Nils–Goran Olve, Jan Roy dan Magnus Wetter, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard* (England: John Willey & Sons Ltd, 2015 : 88)

D. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Penilaian kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep *balanced scorecard* diukur melalui empat *perspektif*. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang. Kemudian kerangka teoritis tersebut dapat disajikan pada gambar 2.6 berikut ini :

Gambar 2.6
Bagan Kerangka Pikir



E. Hipotesis

Arikunto (2017 : 64) memberikan pengertian mengenai hipotesis, yaitu :
“Suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data-data yang terkumpul”.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Diduga terdapat pengaruh Penilaian Kinerja Organisasi dengan Konsep *Balanced Scorecard* di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Assyafi'iyah Berkah Nasional Pringsewu tahun 2018.