

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan (Wahid 2023:17) terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini, digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan.

Menurut Kiswara (Anggi dkk 2023:213), *Balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Sementara itu Harahap (Anggi dkk 2023: 213) , *Balanced Scorecard* adalah : “*A set of performance target and result that reflect the organization’s performance in meeting its objective relating to its customer, employee, business partners, shareholder and community*”. (*Balance Scorecard* adalah seperangkat sasaran kinerja dan hasil yang mencerminkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Terkait dengan pelanggan mitrabisnis, pemegang saham dan masyarakat).

Kesimpulannya *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kiswara (Anggi dkk 2023:214) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan focus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa dengan *Balanced Scorecard* tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini Balance Scorecard tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

### **2.1.1.1 Perspektif Keuangan**

Kiswara (Anggi 2023:215) Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest.

Tolok ukur keuangan dapat menjelaskan kondisi suatu perusahaan secara menyeluruh dalam menganalisis dan membandingkan perusahaan terutama bagi orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolak ukur kinerja keuangan untuk mengambil keputusan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolok ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat

terhadap keberhasilan suatu organisasi (Tunggal, 2000:18). Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, seperti:

### 1) *Net Profit Margin* (NPM)

Ely (2021:37) *Net Profit Margin* mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih dari penjualan yang dilakukan. Rasio ini mencerminkan efisiensi bagian produksi, personalia, pemasaran dan keuangan. Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

*Net Profit Margin* digunakan untuk mengetahui efisiensi perusahaan dengan melihat besar kecilnya persentase laba dalam hubungannya dengan penjualan

## 2) *Return On Investment (ROI)*

*Return On Investment* adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan Munawir ( Ekha, 2010:12). Secara sistematis *Return On Investment* dapat dirumuskan :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Kegunaan dari analisis *ROI* adalah sebagai berikut Munawir ( Ekha 2010 :12) :

- a. *ROI* merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.
- b. *ROI* dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian, yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian-bagian yang bersangkutan.
- c. *ROI* dapat digunakan untuk mengukur

profitabilitas dari masing- masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

- d. ROI dapat digunakan untuk keperluan kontrol dan juga untuk keperluan perencanaan.

### 3) *Return On Equity (ROE)*

*Return On Equity* adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersediabagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan Riyanto (Ekha 2010:13)

Secara sistematis *Return On Equity* dapat dirumuskan:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

ROE digunakan untuk mengukur efisiensi pengguna modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan. Menurut Kaplan (Ekha 2010:13) pada

saat organisasi atau perusahaan melakukan pengukuran secara finansial maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya.

#### **2.1.1.2 Perspektif Pelanggan**

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen *satisfaction*. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

(Maludin dkk 2023 : 33) Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut: “Apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan customer atau yang diinginkan customer untuk dipenuhi organisasi”. Misalnya, pelanggan menginginkan pelayanan yang baik, yang diukur dengan indeks kepuasan pelanggan.



Kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama menurut Kaplan (Ekha 2010:15)

- a. *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru
- d. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- e. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan Kaplan (Ekha 2010:15) mengatakan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. *Konsumen relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya

menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

### 3. *Image* dan reputasi

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Intinya Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

#### **2.1.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis valuechain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balance Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai

dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan (Ekha 2010 : 17) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Proses Inovasi adalah proses dimana perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan utama bagi customer dan kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut Mirza (Ekha 2010:17).

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

## 2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dari saat penerimaan order dari customer sampai dengan pada saat produk atau jasa dikirimkan kepada customer , Secakusuma (Ekha 2010:19).

Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

- a. proses pembuatan produk, dan
- b. 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. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced*

Scorecard terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini.

#### **2.1.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini, menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya internal organisasi agar mampu menjalankan proses bisnis utama organisasi, Wahid (2023:19) . Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu Mathius (2011:7) :

1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi



Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

### 3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi

wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### **2.1.2 Kinerja Pegawai**

Lebas & Euske (Dra. A. Bernadin 2020 : 33) Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi. Kinerja adalah kemampuan untuk

menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan pada masa yang akan datang). Kinerja adalah *judgment* (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding. Persoalannya adalah siapa yang harus menjadi pengambil keputusan dan bagaimana kriterianya.

Pegawai menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168 Tahun 2023 adalah orang pribadi yang bekerja, baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap, berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang diterima atau diperoleh berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan, atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang melakukan pekerjaan di Instansi Pemerintah.

Kesimpulannya Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

### 2.1.2.1 Pengukuran Kinerja

Yuwono (Bernadin, 2020:39) mengemukakan pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Mahmudi (Bernadin, 2020: 40) mengemukakan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang telah diraih melalui strategi yang ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi

karyawan karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Pada dasarnya, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan bukan hanya upaya untuk memelihara tingkat produktivitas karyawan, tapi juga berguna untuk pemberian bonus atau *reward* atas capaian karyawan. Kriteria penilaian kinerja karyawan haruslah adil, transparan, dan objektif, karena itu, dibutuhkan metrik pengukuran terhadap proses dan hasil kerja dengan menggunakan indikator penilaian kinerja pegawai. Setiap perusahaan memiliki indikator penilaian kinerja pegawai yang berbeda-beda dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan jenis industri.

Mutia (Bernadin 2020 : 44) mengungkapkan beberapa langkah yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja.

- a. Mendefinisikan misi, penetapan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan. Misi bertujuan meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan di dalam perusahaan. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan

disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

- b. Penetapan dan pengembangan indikator. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
- c. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Mahmudi (Bernadin 2020:40) mengemukakan beberapa tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
- c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan, di mana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha

menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman, penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

- e. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
- f. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut, harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

### **2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (Novia 2021 : 6) Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan.



Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektivitas; (5) Komitmen.

Robbins (Novia 2021:6) mengungkapkan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan Robbins (Novia 2021: 6). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu digambarkan dengan kemampuan menyelesaikan aktivitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktivitas lain Robbins (Novia 2021 : 6). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi ( tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya Robbins (Novia 2021 : 6). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Komitmen merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerja dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan Robbins (Novia 2021 : 6). Kinerja karyawa itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas

kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

### 2.1.2.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1 berikut ini :

NO	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	(Frinka, 2016)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Pada PDAM Kota Malang (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012-2014)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, namun jika dilihat dari hasil empat perspektif, yang paling mengalami penurunan adalah perspektif keuangan, khususnya untuk aspek biaya operasional yang terus meningkat. Hal ini dapat disimpulkan bahwa besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja pada ketiga perspektif yang lain.	Variabel penelitian yaitu pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja	Obyek Penelitian, metode penelitian
2	(Widyastuti et al., 2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus PT XYZ Bergerak di Bidang Telekomunikasi)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa metode <i>balanced scorecard</i> merupakan metode yang dapat mengukur kinerja PT XYZ secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan saja. Empat perspektif dalam	Variabel penelitian yaitu pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja	Obyek Penelitian, metode penelitian

kerangka balanced scorecard dapat digunakan untuk menentukan fokus strategi yang digunakan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memetakan titik kuat dan titik lemah perusahaan untuk ditingkatkan di periode berikutnya.

3	(Hidayat, 2018)	Analisis Perusahaan Menggunakan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Pada PT Bosowa Propertindo	Kinerja Dengan Pendekatan Pada PT Bosowa Propertindo	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pencapaian kinerja PT Bosowa Propertindo yang diukur menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> , dilihat dari pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif, PT.Bosowa Propertindo telah mencapai target yang telah ditentukan oleh manajemen.	Variabel penelitian yaitu pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja	Obyek Penelitian, metode penelitian
4	(Suhada & Hendrayanti, 2019)	Analisis Perusahaan Pendekatan <i>Scorecard</i>	Kinerja Dengan <i>Balance</i>	Hasil penilaian kinerja PT Ju Won dengan menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> yang telah dihasilkan secara keseluruhan adalah baik karena dari ketiga perhitungan perspektif tidak ada yang lebih mendekati ambang batas yang dapat merugikan perusahaan.	Variabel penelitian yaitu pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja	Obyek Penelitian, metode penelitian

5	(Sahrul, 2021)	<i>Performance Analysis Using Balance Scorecard In PT Telkomsel</i>	Penelitian ini menyimpulkan bahwa hasil analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>balance scorecard</i> dengan menggunakan empat perspektif pada PT Telkomsel pada periode 2017 – 2019 sangat baik.	Variabel penelitian yaitu pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja	Obyek Penelitian, metode penelitian
6	(Wilda, 2018)	Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator Balanced Scorecard yaitu terdiri dari prespektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan dan signifikan dengan nilai F 94,650 terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh kuisioner yang telah di isi oleh responden	Variabel penelitian yaitu pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja	Lokasi dan Obyek Penelitian, regresi linier yang digunakan

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (Mujiani, 2022 : 210) Kerangka berfikir merupakan uraian singkat dari konsep hubungan antar variable yang digunakan dengan berupa gambaran konseptual dari variable-variabel obyek yang diteliti. Kerangka pemikiran merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti serta menggambarkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis serta jumlah hipotesis dan teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian. Dengan membuat kerangka pikir, peneliti akan lebih mudah dalam menentukan batas penelitiannya, dan memudahkan pembaca untuk memahami garis besar yang akan dijelaskan dalam sebuah penelitian.

### **2.2.1 Hubungan Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Pegawai**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan

dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* Kiswara (Anggi 2023 : 210).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat



untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu.

Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

*Balance scorecard* memiliki keistimewaan yaitu mengukur kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu maka balance scorecard dianggap sesuai dengan iklim usaha saat ini. Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan Kiswara (Anggi 2023 : 215). Dengan pengukuran *Balance Scorecard* ini perusahaan bisa menilai apakah tingkat keberhasilan kinerja sudah baik atau cukup bagi perusahaan dan dalam pengukuran *Balance Scorecard* ini bisa menjadi perbaikan kinerja perusahaan agar lebih maksimal.

Menurut Sihaloho (Anggi 2023: 215)., Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Menurut Harahap (Anggi 2023 : 215)., kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

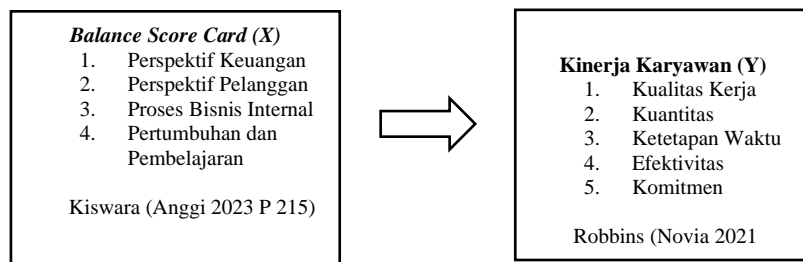
Menurut Kiswara (Anggi 2023:216), *balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu Zuniawan (Anggi 2023 : 216):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)

4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Berikut kerangka pemikiran sesuai dengan penjelasan diatas:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka peneliti membentuk hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Pengukuran *Balance Scorecard* Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai