

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 . Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 *Balanced Scorecard*

###### a. Pengertian Balanced Scorecard

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola dan mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Salah satu metode pengukuran metode kinerja yang mampu mengukur kinerja secara komprehensif adalah metode Balanced Scorecard, yaitu merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu pertama perspektif keuangan, kedua perspektif pelanggan, ketiga perspektif proses bisnis internal, keempat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*Balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*Scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan dimasa datang. Sedangkan menurut Atkinson, Banker, Kaplan and Young

*Balanced Scorecard is a measurement and management system a business unit performance for four perspectives, yang berarti bahwa pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan menggunakan empat aspek. Untuk membangun sebuah Balanced Scorecard, diperlukan tahapan dalam penerjemahan strategi. Menurut Hansen dan Mowen “strategy translation mens specifying objectives, targets and initiatives for each perspective.*

#### **b. Keunggulan Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan perbedaan yang signifikan dengan metode tradisional. Adapun keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi adalah komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Uraian lengkapnya sebagai berikut:

1. Komprehensif *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren Dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategi adalah

keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan.

3. Seimbang *Balanced Scorecard* memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal dengan tolak ukur internal yang berakibat jangka pendek maupun jangka panjang. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* karyawan dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
4. Terukur Setiap perspektif dapat diukur, sasaran strategi yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, pengukuran sasaransasaran strategi dari ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai strategi non finansial, sehingga kinerja keuangan perusahaan berlipat ganda dan berjangka panjang.

**c. Perspektif – Perspektif dalam *Balanced Scorecard* Menurut Kaplan dan Norton**

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif, ke empat perspektif tersebut yaitu:

## 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pengukuran kinerjanya mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

### a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah. Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan adalah menekankan pengukuran tingkat pertumbuhan revenue atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

### b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan

mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Maka pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik, mempertahankan pangsa pasar atau mengembangkannya sasaran keuangan mengarah kepada pengembalian atas investasi yang telah ditanam.

c. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Perusahaan melakukan panen atas investasinya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali hanya bersifat pemeliharaan/perbaikan sarana dan prasarana yang ada. Sasaran keuangan mengarah kepada memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja keuangan hampir menjadi tujuan akhir yang ingin dicapai setiap organisasi bisnis.

Kinerja keuangan yang menjadi target identik dengan nilai pemegang saham yang ditunjukkan atau diukur dengan harga pasar per lembar saham perusahaan. Menurut Muhammad, rasio merupakan alat ukur untuk menganalisis atau mengukur tingkat profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan. Selain untuk mengukur kinerja, rasio-rasio dalam kategori ini

dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan perusahaan. Jenis rasio yang umum digunakan perusahaan yaitu:

#### 1. Profitabilitas

Menurut Kasmir, definisi rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan investasi. Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah Profit Margin (*Profit Margin on Sale*) dan *Return On Assets* (ROA). Profit Margin Sale atau Rasio Margin atau margin laba adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Untuk mengukur rasio ini adalah dengan cara membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih. Rasio ini juga dikenal dengan nama profit margin, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Profit Margin on sales} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

*Return on Assets* (ROA) adalah kemampuan untuk mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode, dinyatakan dalam persentase. ROA juga merupakan suatu ukuran tentang efektifitas manajemen dalam mengelola investasinya, dengan rumus sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}} \times 100\%$$

Operating Ratio (OR) adalah rasio perbandingan antara harga pokok penjualan ditambah biaya operasi atau beban usaha dibagi dengan penjualan bersih. Tujuannya untuk melihat besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk penjualan, dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

*Current Ratio* untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Rasio lancar dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan, purna jual baik melebihi dari pesaing. Intinya adalah kepuasan pelanggan. Ukuran kinerja

yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas perusahaan

### 3. Perspektif Proses

Bisnis Internal Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan.

Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dari menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja merupakan kapital organisasi (*organizational capital*). Intinya adalah efektivitas dan efisiensi. Alat ukurnya adalah produktivitas mesin, produktivitas tenaga kerja manusia, produktivitas kapital, dan efisiensi biaya.



Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesaian kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa setiap bisnis mempunyai rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari:

a. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

b. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai didalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai berikut:

1. Tingkat kerusakan produk-pra-penjualan.
2. Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia.
3. Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan.
4. Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi.
5. Penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya.

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran..

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Menurut Kaplan dan Norton, pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure*.

a) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada dua hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Tingkat perputaran karyawan atau retensi karyawan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para ekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja. Tingkat produktivitas karyawan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

**c. Hubungan Antar Perspektif Keuangan**

Pelanggan, Proses bisnis internal, Pertumbuhan dan pembelajaran Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu

strategic objectives yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pada kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan langganan akan terintegrasi.

Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pespektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan laba perusahaan.

## **2.2 Konsep Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Berbagai pengertian kinerja menurut para ahli menyatakan

bahwa “Kinerja adalah sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan satu peran dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Menurut Soeprihanto, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Dalam pengertian yang lebih rinci dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*).

Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan atas tujuan atau target yang dicapai.<sup>39</sup> Menurut Gibson dalam buku Penelitian Ilmu Manajemen mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai “... is considered to be a multiplicate function of motivation (*the force*) and ability“. Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-

fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran keterampilan.

Dalam buku yang berjudul Manajemen Kinerja yang ditulis Wibowo memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, secara etimologi *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* dapat diartikan hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis, organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dalam buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Veithzal Rivai memberikan pengertian bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

## **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Prawirosenton adalah

### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

### **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

### **3. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

#### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, jika memang pimpinan organisasi merupakan atasan yang baik. Sedangkan atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahannya, lebih-lebih bawahan yang kurang disegani. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

#### 5. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

#### 6. Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar



dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaian tujuan tertentu.

### **2.2.1 Unsur Pengukuran Kinerja**

Salah satu teknik dalam bidang sumber daya manusia yang mengalami evolusi adalah dalam pendekatan terhadap cara penilaian prestasi karyawan.

Pendekatan orientasi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja berorientasi pada input, yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, kedisiplinan, loyalitas, kreativitas sopan santun, adaptasi, dan lain-lain.
2. Kinerja berorientasi pada proses, diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Yang diteliti adalah bagaimana tugas-tugas dilakukan.
3. Membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang dibebankan.
4. Kinerja berorientasi pada output, disebut juga sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Berfokus pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muslihatun Nisa (2016)	Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Dan Analytic Network Process Pada Pt.Bprs Bahari Maluku Utara	Seluruh Perspektif Kinerja Masing-Masing Pada Metode Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif Keuagam, Rasio Keuangan Adalah Roa, Bopo Dan Lra. Hasil Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa Pt. Bprs Bahari Maluku Utara Dari Tahun 2014 – 2016 Dapat Mencapai Cost Effectiveness Dan Menghasilkan Laba Perusahaan Yang Optimal.</li> <li>• Perspektif Pelanggan, Bahwa Market Share Pada Pt. Bprs Bahari Maluku Utara Mengalami Peningkatan Dengan Mencapai Nilai Rata-RataSebesar 31,14%.</li> <li>• Perspektif Internal Bisnis, Hasil Daringr Menunjukkan Pertumbuhan Jaringan Kantor Dan Rasio Ngr Menunjukkan Pertumbuhan Jaringan Kantor Dan Rasuia Aetr Menggambarkan Keberhasilan Peningkatan Efisiensi, Efektivitas Serta Ketepatan Proses Transaksi Yang Dilakukan Pt. Bprs Bahari Maluku Utara..</li> <li>• Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran, Hasil</li> </ul>

				Dari Penelitian Ini Menunjukkan Peningkatan Yang Mengindikasikan Bahwa Produktivitas Karyawan Terus Mengalami Peningkatan Setiap Tahunnya
2	Indah Nurwasilah (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Lembaga Pengelola Zakat Bazis Dki Jakarta	Seluruh Perspektif Kinerja Masing-Masing Pada Metode Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepektif Keuangan, Diutamakandalam Perancangan Strategi Bazis Dki Memiliki Dua Sasaran Strategi, Yaitu Dilihat Dari Penghimpunan Dana Zis Dan Pendayagunaan Dana Zis.</li> <li>• Perspektif Pelanggan, Bazisdki Menetapkan Sasaran Strategi Dengan Cara Memberikan Peluang Kepada Masyarakat Luas Untuk Bisa Menjadi Muzakki Melalui Bank Mitra Yang Bekerja Sama Dengan Bazis Dki Dan Kegiatan Sosialisasi Terhadap Mahasiswa Dibeberapa Universitas.</li> <li>• Perspektif Proses Bisnis Internal, Menciptakan Inovasi Program Dalam Pemberdayaan Dana Zis.</li> <li>• Perspektif Pembelajaran Dan PertumbuhanDitetapkann Sebagai Prioritas Terakhir Dari Seluruh</li> </ul>

				Perspektif Yang Ada Pada Metode Balanced Scorecard Lainnya.
3	Alfian Hakim Nurchahaya (2018)	Analisis Kinerja PdamKota Pekalongan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard	Seluruh Perspektif Kinerja Masing-Masing Pada Metode Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pada Perspektif Keuangan Pada Pdam Kota Pekalongan Yang Diukur Menggunakan Instrumen Penelitian Value For Money Yang Meliputi, Rasio Ekonomi, Rasio Efisiensi, Dan Rasio Efektivitas. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan Pdam Kota Pekalongan Yang Diukur melalui Kepuasan Pelanggan Profitabilitas Pelanggan, Retensi Pelanggan, Dan Akuisisi Pelanggan.</li> <li>• Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal Pdam Kota Pekalongan Yang Diukur Menggunakan Proses Operasi Dari Bppspam Yang Berupa Efisiensi Produksi, Tingkat Kehilangan Air, Jam Operasional Pelayanan, Tekanan Air Pada Sambungan Dan Penggantian Meter Air, Menunjukkan Kinerja Yang Baik Dari Segi Layanan Pada Tahun 2016 17 Jam Menjadi 21 Jam Pada Tahun 2018.</li> <li>• Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran, Pdam Kota Pekalongan diukur mengg</li> </ul>

				<p>unakantingkat Produktivitas Karyawan ,Tingkat Retensi Karyawan Dan Kepuasan Karyawan .</p>
4	Dilla Wahyuning Permatasari (2019)	Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Boyolali.	Seluruh Perspektif Kinerja Masing-Masing Pada Metode Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhubungan Dapat Dikatakan Belum Baik.</li> <li>• Perspektif Pelanggan, Menunjukkan Bahwa Kinerja Pelayanan Dinas Perhubungan Dikatakan Baik, Karena Mampu Memberikan Kepuasan Kepada Pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal Sudah Dikatakan Baik, Terlihat Dari Inovasi-Inovasi Yang Sudah Dilakukan. Perspektif Pertumbuhan Pelatihan Pegawai, Lingkungan Kerja Sudah Baik.</li> </ul>

## 2.4 Kerangka Berpikir

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai janka waktu panjang dalam evaluasi pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi, ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi rill perusahaan dimasa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton untuk mengukur kinerja perusahaan secara

menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan evaluasi terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut dicapai.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut

menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang akan memperkuat penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bening Lontar Kota Kupang.

GAMBAR 2.4

Kerangka Berpikir

