

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Balanced Scorecard

1. Pengertian *Balance Scorecard* (BSC)

Balance scorecard terdiri dari dua kata, yaitu “kartu skor” (*scorecard*) dan kata “berimbang” (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif.¹ Selain itu Mulyadi juga mengatakan *Balanced Scorecard* ialah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*Balanced*” dalam *Balanced Scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional).²

¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), Cetakan Pertama, h. 3.

² Mulyadi, *Balanced scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan kinerja Keuangna Palembang*, edisi 1, cetakan ke-1, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h 54

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).³ Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *balanced scorecard* dalam mengelola menyajikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard untuk membuka cakrawala pembelajar tentang berbagai peluang, *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek yaitu:⁴

- a. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan
Perencanaan yang baik merupakan cermin manajemen yang baik dan perencanaan yang baik lah yang menjanjikan hasil baik. Dengan demikian setiap

³ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 3

⁴ Mulyadi, *Sistem Terpadu*,h.14-19

penciptaan alat mampu meningkatkan kualitas perencanaan, akan memperbaiki manajemen, dan sebagai akibatnya akan meningkatkan hasil.

b. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan yaitu:

- 1) Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan.
- 2) Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan.
- 3) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja.
- 4) Pengukuran dan penilaian kinerja personel.
- 5) Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

3. Tujuan *Balanced Scorecard*

Tujuan *balanced Scorecard* yaitu sebagai alat memfokuskan organisasi, meningkatnya komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.⁵ Selain itu tujuan penerapan *balanced Scorecard* adalah memperbaiki sistem pengukuran kinerja, menyeimbangkan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan maupun non keuangan, memotivasi eksekutif untuk mewujudkan kinerja keempat perspektif dan memperluas ukuran kinerja eksekutif agar menjadi komperhensif.⁶

4. Manfaat Konsep Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mengemukakan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:⁷

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsep mengenai strategi.

⁵ Abdul Halim, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. (Yogyakarta: 2009) edisi revisi. Cetakan ke-3, h. 209.

⁶ Mulyadi, *Balanced Scorecard*,..., h.16.

⁷ Kaplan, R. S. Dan David P. Norton, " *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*, Terjemah: Pasla Yosi Peter R. (Jakarta: Penerbit Erlangga 2000), h. 17.

- b. Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

5. Ukuran Kinerja dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem instrumen bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan

dan saling melengkapi sebagai indikator pengukuran kinerja dan memiliki hubungan sebab akibat adapun keempat perspektif tersebut yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi- strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, penggunaan aset yang optimal dan strategis investasi. Kaplan dan Norton mengidentifikasi tahapan dalam siklus hidup bisnis yaitu sebagai berikut:⁸

⁸ Kaplan, R. S. Dan David P. Norton, " *balanced scorecard*,.....h. 24.

1) Bertumbuh (*Growt*)

Pada tahap ini perusahaan berada pada awal siklus hidup, di mana perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Secara keseluruhan tujuan keuangan pada tahap ini adalah mengukur presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran. Untuk menciptakan potensi ini, seorang manajer dituntut untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem yang mendukung hubungan global, juga mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang baik. Tujuan keuangan pada tahap ini terkait dengan profitabilitas yang

dinyatakan oleh ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Pada tahap ini tujuan finansial yang ingin dicapai adalah memperoleh keuntungan.

3) Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Menurut Sasono dalam Alimudin dkk perspektif keuangan merupakan muara atau hasil akhir dari tiga perspektif lainnya. Untuk mengukur kinerja finansial

dilakukan dengan melihat indikator keuangan yang meliputi:⁹

- 1) Kemampuan untuk meningkatkan penjualan produk
- 2) Kemampuan untuk meningkatkan laba
- 3) Usaha untuk melakukan efisiensi biaya.

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Freddy Rangkuti, perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan. Ukuran utama tersebut adalah:¹⁰

- 1) Kepuasan pelanggan
- 2) Retensi pelanggan

⁹ Alimudin dkk, "Analisis Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM", *Jurnal Ekonomi*, Vol. 4 No. 1 (April 2019) Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri, h.1-17

¹⁰ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja Dan Risiko*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2011), h.56

- 3) Akuisisi pelanggan baru
- 4) Profitabilitas pelanggan
- 5) Pangsa pasar di segmen sasaran

Selain perspektif pelanggan, identifikasi perusahaan juga mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

Faloni dalam Alimudin menyatakan perspektif pelanggan dikembangkan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang meliputi:¹¹

- 1) Kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan
- 2) Hubungan yang baik dengan pelanggan baik internal maupun eksternal
- 3) Kemampuan untuk mempertahankan pelanggan lama

¹¹ Alimudin dkk, "Analisis Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM", Jurnal Ekonomi, Vol. 4 No. 1 (April 2019) Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri, h.1-17.

4) Pelayanan kepada pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yaitu:¹²

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 pelanggan.

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

¹² Rangkuti Freddy, *SWOT Balanced Scorecard*,.....,h. 56.

pelanggan.

3) Tahap Purna Jual

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.

Yoga dalam Alimudin menyatakan perspektif proses bisnis internal di tentukan perspektif pelanggan yang dapat tercapainya di dalam indikator- indikator pelayanan yang telah memiliki standar yaitu:¹³

- 1) Kemampuan dalam pengelolaan stock barang
- 2) Kemampuan menjaga kualitas barang
- 3) Usaha untuk menjaga kontinuitas penjualan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan

¹³ Alimudin dkk, "Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM", *Jurnal Ekonomi*, Vol. 4 No. 1 (April 2019) Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri, h. 1-17.

dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini, yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan.¹⁴ Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya bertugas mempersiapkan sumber daya manusia atau orang instansi pemerintah untuk memiliki kapabilitas menjalankan sistem yang terbangun dalam perspektif internal proses.

Menurut Kaplan dan Norton terdapat tiga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:¹⁵

- 1) Kemampuan pekerja dapat diukur dengan:
 - a) Tingkat Kepuasan pegawai.
 - b) Tingkat perputaran pegawai.
 - c) Besarnya pendapatan perusahaan per pegawai.
- 2) Kemampuan system informasi dapat diukur dengan:
 - a) Tingkat ketersediaan informasi.

¹⁴ Rangkuti Freddy, *SWOT Balanced Scorecard*,....., h. 56.

¹⁵ Kaplan, R. S. Dan David P. Norton, " *balanced scorecard*,.....,h.

- b) Tingkat ketepatan/ keakuratan informasi
 - c) Kecepatan/ jangka waktu memperoleh informasi
- 3) Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu perusahaan, dapat diukur dengan:
- a) Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan.
 - b) Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran.
 - c) Banyak saran per pegawai
 - d) Jumlah saran yang diimplementasikan.

Menurut Narayanamma dalam Alimudin perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menitik beratkan kepada infrastruktur perusahaan di mana karyawan sebagai aset perusahaan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan dalam memberikan produk perusahaan yang dapat berupa barang atau jasa yang dimana tiga indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu:¹⁶

¹⁶ Alimudin dkk, "Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM", Jurnal Ekonomi, Vol. 4 No. 1 (April 2019) Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri, h.1-17.

- 1) Kemauan untuk tetap belajar
- 2) Keikutsertaan dalam pengembangan diri
- 3) Kompetensi dala untuk menjalankan usaha.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Sinabela dapat didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.¹⁷

Sementara istilah kinerja dalam Kamus Bahasa Indonesia berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas.¹⁸ Menurut Huseno (2016) kinerja merupakan hasil berkaitan antara usaha, kemampuan dan ppersepsi tugas. Kinerja yang

¹⁷ Sinambela. L, P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 480.

¹⁸ Departemen Pendidikan, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 704.

tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.¹⁹ Kinerja karyawan menurut Adamy (2016) adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, meliputi: kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.²⁰

Sementara menurut Hersey dan Blanchard dalam Sinambela kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.²¹

¹⁹ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*, (Malang: Media Nusa Kreatif, 2016), h. 85.

²⁰ Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*, (Loksumawe: Universitas Malikussaleh Pressm 2016), h. 93.

²¹ Sinambela. L, P, *Manajemen Sumber,*, h. 481.

Berdasarkan penjelasan pengertian tentang kinerja di atas, dapat penulis simpulkan kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses, mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Adamy terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, berikut ini:²²

- a. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.
- b. *Performance expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja

²² Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya*, ..., h. 95.

yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.

- c. *Conssequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
- d. *Feedback*, yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
- e. *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

3. Elemen Penilaian Kinerja

Menurut Bangun dalam Adamy bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:²³

- a. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

²³ Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya*, ..., h. 94.

- e. Kemampuan kerja sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Menurut Haryono (2018) proses penilaian kinerja memiliki 9 (sembilan) tahapan yang saling terkait, yaitu:²⁴

- a. Menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja
- b. Menentukan kendala budaya dan lingkungan
- c. Memilih orang yang akan ditugaskan
- d. Memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan
- e. Melatih tim penilai
- f. Menyiapkan dokumen pengamatan kinerja
- g. Mengevaluasi kinerja
- h. Mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja terhadap pegawai, dan

²⁴ Siswoyo Haryono, *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Luxima Metro Media, 2018), h. 89.

- i. Membuat keputusan terhadap individu pegawai.

4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Huseno merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawai. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.²⁵

Manfaat penilaian kinerja menurut Notoatmodjo dalam Rahmawati (2020), adalah sebagai berikut:²⁶

- a. Peningkatan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

²⁵ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai Tinjauan,*, h. 89.

²⁶ Dian Ayu Rahmawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening", *e-Skripsi*, Prodi S1 Perbankan Syariah FEBI IAIN Negeri Salatiga, (2020), h. 56-57.

- b. Kesempatan kerja yang adil dengan adanya penilaian kerja yang akurat, akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan melalui penilaian prestasi kerja, akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka
- d. Penyesuaian kompensasi penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.
- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain

kerja, artinya, hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

- g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

5. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rahmawati (2020), pada umumnya terdapat beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:²⁷

- a. Kuantitas, meruoakan menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan, dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per orang per satu jam kerja, dan

²⁷ Dian Ayu Rahmawati, "Pengaruh Gaya,, h. 58-59.

melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- b. Kualitas, merupakan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- c. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya, yaitu dengan cara menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan, dan memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan. Dapat menyelesaikan pada waktu yang di tetapkan oleh perusahaan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- d. Tingkat kehadiran karyawan dapat berpengaruh dalam perusahaan untuk menentukan kinerja karyawan.
- e. Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja, untuk jenis pekerjaan

tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya, yaitu dengan membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan, menghargai rekan kerja satu sama lain, dan bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

C. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Kinerja

UMKM

1. Pengertian UMKM

Menurut UU No.20 tahun 2008 Pasal 1 disebutkan bahwa:²⁸

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/ atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagai diatur dalam undang-undang ini.
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang dimaksud dalam undang-undang ini.

²⁸ Republik Indonesia, *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*, Bab 1, Pasal 1

- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UMKM

Menurut Minuzu terdapat dua jenis faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM, faktor internal dan eksternal yaitu:

Faktor internal terdiri dari:

- a. Aspek sumber daya manusia
- b. Aspek keuangan
- c. Aspek teknik produksi atau operasional aspek pasar dan pemasaran

Faktor eksternal terdiri dari:

- a. Aspek kebijakan pemerintah
- b. Aspek social budaya dan ekonomi
- c. Aspek teknik produksi atau operasional Aspek peranan lembaga terkait.²⁹

²⁹ Minuzu, Musran, "Pengaruh factor-faktor eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK) Di Sulawesi Selatan" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Hasanudin 2010*.

3. Perhitungan Kinerja UMKM

Alimudin Menyatakan terdapat tiga perhitungan kinerja UMKM yaitu:

- a. Peningkatan pendapatan
- b. Peningkatan pertumbuhan keuntungan
- c. Peningkatan pertumbuhan pelanggan.³⁰

4. Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Menurut UU No.28 Tahun 2008 Bab 6 Pasal 6 disebutkan bahwa:

- a. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000.00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000.00 (tiga ratus juta rupiah).
- b. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000.00 (lima puluh juta rupiah) sampai

³⁰ Alimudin dkk, "Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM", Jurnal Ekonomi, Vol. 4 No. 1 (April 2019) Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri, h.1-17.

dengan paling banyak Rp.500.000.000.00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000.00 (tiga ratus juta rupiah) sampai paling banyak Rp.2.500.000.000.00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

c. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000.00 (lima ratus juta rupiah) sampai paling banyak Rp.10.000.000.000.00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000.00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai paling banyak Rp.50.000.000.000.00 (lima puluh milyar rupiah).³¹

³¹ Republik Indonesia, *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*, Bab 6, Pasal 6.

D. Kinerja Dalam Perspektif Ekonomi Islam

Dalam pandangan Islam kinerja dianggap sebuah keharusan karena diperintahkan oleh Allah melakukan kinerja yang baik, kinerja yang baik dalam hal ini untuk menemukan kehidupan yang baik dan pahala untuk memenuhi kebutuhan yang baik Allah SWT berfirman dalam QS, An-Nahl: 97.

1. Al-Qur'an

مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ
صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٦﴾

“Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An-Nahl: 97)³²

2. Hadits

أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رَافِعٍ قَالَ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّزَّاقِ قَالَ أَنْبَأَنَا مَعْمَرٌ
عَنْ أَيُّوبَ عَنْ أَبِي قِلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَشْعَثِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ
قَالَ سَمِعْتُ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنْتَيْنِ فَقَالَ إِنَّ

³² Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI, *MARYAM: Mushaf Al-Quran Terjemah Wanita*, (Jakarta: Alfatih, 2012), hal. 278.

اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ
فَأَحْسِنُوا لِقَتْلِهِ وَ إِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَ لِيُحَدِّ أَحَدُكُمْ
شَفْرَتَهُ ثُمَّ لِيُرِخَ ذَيْبِحَتَهُ

Nabi Saw. Bersabda: “Sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang bai, pertajamlah alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya.” (Matan lain: Muslim 3615, Turmudzi 1329, Abi Daud 2432, Ibnu Majah 3161, Ahmad 16490, Darimi 1888).

Berdasarkan ayat Al-Qur’an dan hadits di atas dapat disimpulkan bahwa menganjurkan umat Islam agar mengerjakan sesuatu dengan baik, Islam juga mendorong semangat dan memotivasi agar kinerja yang dimaksud terus mengalami peningkatan yang baik. Kinerja yang baik bukan semata karena ingin meningkatkan sebuah usaha semata disisilain sebagai umat Muslim agar mendapatkan pahala yang diberikan Allah SWT.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan indikator dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada. Dalam penelitian terkadang

ada tema yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan walaupun tujuan penelitian berbeda, penelitian ini menemukan beberapa sumber kajian yang telah lebih dahulu membahas terkait *Balance Scorecard*. Penelitian lain yang diperoleh dari acuan yang dijadikan landasan untuk melakukan penelitian yang diusulkan sehingga jelas studi yang akan dilakukan. Untuk lebih jelas maka peneliti menyertakan penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka dapat penulis simpulkan keterkaitan penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu. Berikut ini kesimpulannya:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu Relevan

No.	Nama Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Wilda Pertiwi dkk (2018) ³³	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>Balance Scorecard</i> di BPJS Ketenagakerjaan Cabang	Variabel: Perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses	Objek Penelitian: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan Variabel: Kinerja

³³ Wilda Pertiwi Nisa dkk, "Pengaruh *Balanced scorecard* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)", *e-Proceeding of Management*, vol.5, No.1(maret 2018), h.548.

		Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)	Pekalongan masuk dalam katagori baik. Berdasarkan penguji hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel x berpengaruh secara varsial terhadap kinerja.	Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (x). Metode Penelitian: Deskriptif Kuantitatif	Karyawan (Y).
2.	Suhaya (2019) ³⁴	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan	Dapat disimpulkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. JJ-Lapp Cable SMI.	Variabel (X): Perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Metode Penelitian: Deskriptif Kuantitatif	Objek Penelitian: Perusahaan PT. JJ-Lapp Cable SMI. Variabel: Meningkatkan Kineja Perusahaan.
3.	Endang Saryanti, Erna	Analisis Pengaruh Perspektif-	Berdasarkan hasil analisis regresi linier	Variabel: Perspektif Keuangan,	Berdasarkan hasil analisis regresi linier

³⁴Suhaya, "Penerapan Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan", *Scientific Journal of Reflectio*, Vol.2, No.4, (Oktober 2019) h. 461-470.

	Tiningrum (2020) ³⁵	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar	berganda, menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh negatif pada kinerja perusahaan, dan perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar.	perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (x). Metode Penelitian: Deskriptif Kuantitatif	berganda, menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh negatif pada kinerja perusahaan, dan perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar.
4.	Noviana Hermanus Djo, Ida Bagus Dharmadika (2019) ³⁶	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Pada pengukuran Kinerja PT. <i>Blue Bird</i> Tbk	Berdasarkan hasil Kinerja PT. <i>Blue Bird</i> Tbk pada perspektif Keuangan	Variabel: Perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, Perspektif	Objek Penelitian: PT. <i>Blue Bird</i> Tbk. Variabel: Pengukuran Kinerja(Y).

³⁵ Endang Saryanti, Erna Tiningrum, " Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar", *Jurnal Manajemen, Bisnis Pendidikan*, Vol.7, No.1,(2020), h.25-36.

³⁶ Noviana Hermanus Djo, Ida Bagus Dharmadika, " Penerapan *Balance Scorecard* Pada pengukuran Kinerja PT. *Blue Bird* Tbk", *E-Jurnal Akuntansi*, Vol.25, No.3, (maret 2019) Universitas Udayana, h.1912-1937.

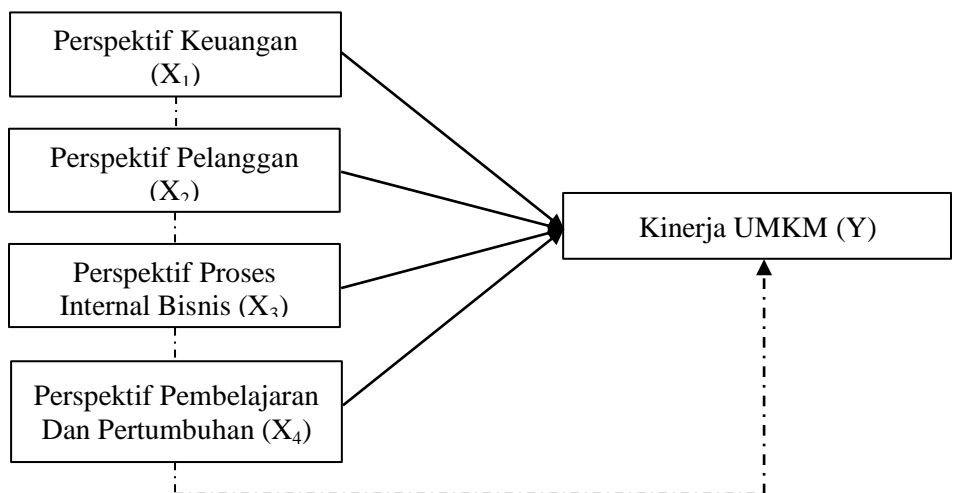
			adalah kurang baik. Dilihat dari penelaian ROI yang setiap tahun mengalami penurunan akibat persaingan pasar semakin ketat. Pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.	Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (x). Metode Penelitian: Deskriptif Kuantitatif	
5.	Katharine Novebriani dkk (2020) ³⁷	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada TJ Mart Pangkalpinang	Berdasarkan perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan masih jauh dari standarisasi	Variabel: Perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (x).	Objek Penelitian: Perusahaan TJ Mart Pangkalpinang Variabel: Pengukuran Kinerja Perusahaan

³⁷ Katharine Novebriani, Hendarti Tri Setyo Mulyani, Rizal R. Manullang, "Analisis *Balance Scorecard* Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada TJ Mart Pangkalpinang Tahun 2016-2018)", *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Keuangan*, Vol.7, No.1 (Februari 2020).

			perusahaan.	Metode Penelitian: Deskriptif Kuantitatif	
--	--	--	-------------	---	--

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual hubungan antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran dibangun dari berbagai teori, pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang telah dideskripsikan dan dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan hubungan antara variabel yang diteliti.³⁸ Berdasarkan rumusan masalah dan konsep-konsep teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



³⁸ M. Muchson, *Metode Riset Akuntansi*, (Jakarta: Spasi Media, 2017), h. 61.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

—————▶ : Pengaruh Parsial

- - - - -▶ : Pengaruh Simultan

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas, dapat penulis jelaskan bahwa, dalam penelitian ini menggunakan 4 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Dengan konsep garis panah lurus pada gambar di atas menunjukkan untuk mencari hubungan secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sementara garis panah putus-putus menjelaskan untuk mencari hubungan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau bersama-sama. Variabel bebas dalam penelitian ini disimbolkan dengan X dan variabel terikat disimbolkan dengan Y.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Alimuddin dkk menyatakan bahwa penerapan *balanced scorecard* melalui empat perspektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM berorientasi terus menerus pada

upaya mempertahankan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dari kualitas produk diikuti dengan dukungan mereka yang produktif dan berkomitmen karyawan yang akan mampu memberikan produk atau jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu dengan menggunakan teknologi informasi yang berdampak pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan pengembalian keuangan yang memadai.³⁹

Menurut Witandi dan Hadiana 4 (empat) perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu stategik objektif yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualiatas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi.⁴⁰

³⁹ Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D, "Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced,, h. 2.

⁴⁰ Witanti, W., & Hadiana, A. I. "Pengukuran Kinerja pada,, h. 47.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah terhadap rumusan penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.⁴¹

Adapun hipotesis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini berdasarkan kerangka pemikiran adalah:

H_{01} : Perspektif Keuangan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.

H_{a1} : Perspektif Keuangan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.

H_{02} : Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.

⁴¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta 2019), h. 63

- H_{a2} : Perspektif Pelanggan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.
- H_{O3} : Perspektif proses Bisnis Internal tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.
- H_{a3} : Perspektif proses Bisnis Internal berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.
- H_{O4} : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.
- H_{a4} : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja UMKM.
- H_{O5} : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses Bisnis Internal, dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja UMKM
- H_{a5} : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses Bisnis Internal, dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja UMKM..