

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja

Sebuah organisasi didirikan karena memiliki misi yang ingin dan perlu dipenuhi, seperti halnya organisasi bisnis yang dibentuk oleh sekelompok orang, karena orang-orang tersebut ingin mencapai kepentingan bisnis. Untuk mencapai tujuan organisasi, para pelaku organisasi (*organizational behavior*) harus mencerminkan perilaku dan sikap (*attitude*) para pelaku dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata kerja yang berarti apa yang dikerjakan dan kegiatannya. Kinerja merupakan gambaran seberapa baik pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan telah tercapai dalam mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi (Rudianto dalam Zikrilla, 2019)

Menurut Fahmi dalam Fahrudin (2020) menyatakan kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik organisasi itu bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented*, dan dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran terkait tingkat pelaksanaan kegiatan/program untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi, yang dituangkan dalam rumusan perencanaan strategis organisasi (*strategic planning*) organisasi. Pengertian kinerja karyawan menurut Moehariono dalam Oley dkk (2017) yaitu kinerja atau *performance* merupakan gambaran seberapa baik capaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan dalam rencana perencanaan strategis organisasi. Kinerja pegawai (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. (Mangkunegara dalam Oley dkk, 2017).

Berdasarkan beberapa pengertian dari kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran kegiatan mengenai pencapaian dari suatu pelaksanaan kegiatan. Kinerja bertujuan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi dari suatu organisasi dalam satu periode tertentu. Kinerja karyawan adalah

hasil atau pencapaian kerja dari karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang diterima karyawan.

### **2.1.1 Tujuan Kinerja**

Menurut Fahmi yang dikutip dalam Zikrilla (2019), Tujuan keseluruhan dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan budaya di mana individu dan tim bertanggung jawab atas perbaikan berkelanjutan dari proses bisnis dan meningkatkan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Ini berarti bahwa peningkatan manajemen kinerja tidak hanya mempengaruhi hasil bisnis, namun dapat lebih jauh memberikan nilai tambah bagi karyawan. Ketika seorang karyawan menerapkan konsep manajemen kinerja, maka kapasitas dan kualitas kerjanya juga akan meningkat karena telah mengenal cara kerja sesuai dengan konsep tujuan dan faktor-faktor manajemen kinerja. Adapun tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, yaitu:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat dicapai dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai penggerak perubahan dalam pengembangan budaya berorientasi kinerja.
- c. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan.
- d. Memberikan kesempatan kepada individu untuk menyuarakan aspirasi dan minatnya terhadap pekerjaannya.
- e. Tunjukkan kepada orang-orang bahwa organisasi menghargai mereka sebagai individu.
- f. Membantu mempertahankan kinerja dengan kualitas yang tinggi.
- g. Mendukung manajemen kualitas tugas jarak jauh secara keseluruhan.

### **2.1.2 Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruk yang didalamnya terdapat hubungan yang memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal / individu, meliputi: pengetahuan individu, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen.
- b. Faktor kepemimpinan meliputi: dorongan kualitas, arahan dan dukungan dari manajer dan pemimpin tim.

- c. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan antusiasme rekan kerja dalam kelompok, kepercayaan pada anggota kelompok lainnya, kekompakan dan kedekatan anggota kelompok.
- d. Faktor kontekstual (situasi), antara lain: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## 2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja sangatlah penting dalam organisasi bisnis. Dimana dalam sistem pengendalian manajemen organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan upaya manajemen. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan evaluasi dari hasil kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban kemudian membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan (Oley dkk, 2017). Menurut Hidayat yang dikutip dalam Fahrudin (2020) pengertian pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah tindakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara mengukur perkembangan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam upaya pengelolaan sumber daya manusia, usaha barang dan jasa. Selain itu, pengukuran kinerja adalah penentu kriteria yang telah ditetapkan perusahaan, yang merupakan pemantauan organisasi, divisinya dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar kinerja berkala.

Dessler dalam Oley dkk (2017) mengatakan bahwa tinjauan kinerja adalah sebuah usaha sistematis yang dilakukan untuk membandingkan apa yang telah didapat seseorang dengan standar yang ada. Tujuannya adalah untuk mendorong kinerja seorang karyawan agar tetap berada di atas rata-rata. Menurut Bangun dalam Zikrilla (2019), standar pekerjaan dapat ditentukan dari suatu pekerjaan, yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk setiap pekerjaan. Untuk mempermudah penilaian kinerja karyawan, dimana standar pekerjaan harus dapat diukur melalui:

- a. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang diciptakan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan standar untuk pekerjaan tersebut.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu agar mampu menghasilkan kualitas kerja yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan tertentu.

c. Ketetapan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, ada jenis pekerjaan yang perlu diselesaikan tepat waktu, karena bergantung pada pekerjaan lain.

d. Kehadiran

Jenis pekerjaan tertentu yang membutuhkan kehadiran seorang karyawan untuk melakukan dalam waktu tertentu.

e. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh satu karyawan. Untuk beberapa jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh dua orang atau lebih, diperlukan adanya kerjasama antar karyawan.

### **2.3 *Balanced scorecard***

*Balanced scorecard* (BSC) adalah sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang memungkinkan manajer untuk memahami kinerja bisnis dengan cepat, akurat dan komprehensif (luas dan lengkap). Pengukuran kinerja melihat unit bisnis dari dua aspek, yaitu aspek keuangan (keuangan, proses bisnis internal) dan aspek non-keuangan (pelanggan, proses pembelajaran dan pertumbuhan) (Wahyudin dkk, 2021). Dikembangkan pada 1993 oleh dua professor *Harvard Business School*, Kaplan dan Norton, dan terus menerus disempurnakan sampai dengan hari ini, *Balanced scorecard* adalah penilaian strategis dan teknik pengendalian. Disebut *Balanced Scorecard* karena keyakinan bahwa perusahaan harus "menyeimbangkan" metrik keuangan yang sering digunakan secara eksklusif untuk mengevaluasi dan memantau strategi dengan berbagai metrik non-keuangan seperti kualitas produk dan layanan pelanggan. *Balanced Scorecard* yang efektif terdiri dari kombinasi tujuan strategis yang dipilih dengan cermat dan tujuan keuangan yang selaras dengan bisnis. (Fred dalam Oley dkk, 2017).

Radithya dalam Oley dkk (2017) Pada awalnya, Balanced Scorecard diciptakan untuk memperbaiki masalah terkait kinerja yang buruk hanya berfokus pada aspek keuangan, sehingga cenderung melupakan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan profitabilitas dari proses yang digunakan untuk produksi produk dan layanan, serta memberdayakan dan mengikat karyawan untuk menghasilkan produk dan layanan bagi pelanggan.

Sipayung dalam Nugrahyu (2015) menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang berakar pada strategi bisnis, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu, dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Dari berbagai definisi *balanced scorecard* diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu manajemen sistem pengukuran yang digunakan untuk evaluasi dan pengendalian strategi. Dalam *balanced scorecard* tidak hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial saja, melainkan juga mengukur kinerja dari aspek non finansial. *Balanced scorecard* bertujuan untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan saja dengan mengukur kinerja non keuangan seperti kualitas produk atau layanan terhadap konsumen.

Menurut Ciptani (2000), konsep *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi kinerja keuangan (juga dikenal sebagai ukuran kinerja tradisional) dan merupakan alat yang sangat penting bagi bisnis untuk merefleksikan pemikiran baru dalam bisnis mereka, era persaingan dan efisiensi organisasi. Konsep ini memperkenalkan sistem pengukuran kinerja perusahaan menurut kriteria tertentu. Padahal, kriteria tersebut merupakan rumusan misi dan strategi dalam jangka panjang perusahaan, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu:

1. Perspektif finansial

Dalam perspektif finansial menjelaskan tentang bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham.

a. Pertumbuhan Pendapatan

$$\frac{\text{Pendapatan Periode Sekarang} - \text{Pendapatan Periode Sebelumnya}}{\text{Pendapatan Periode Sebelumnya}} \times 100 \quad (2.1)$$

b. Biaya Produktivitas

$$\frac{\text{Total Biaya Periode Sekarang} - \text{Total Biaya Periode Sebelumnya}}{\text{Total Biaya Periode Sebelumnya}} \times 100\% \quad (2.2)$$

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan menjelaskan tentang bagaimana perusahaan bisa menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para pelanggan.

a. Retensi Pelanggan

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \quad (2.3)$$

b. Akuisisi Pelanggan Baru

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \quad (2.4)$$

c. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat menilai tingkat kepuasan atas produk yang dihasilkan di dalam proporsi nilai. Standar kepuasannya adalah paling kecil 50%.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal menjelaskan tentang proses bisnis apa yang terbaik yang harus dilakukan perusahaan, dalam jangka pendek maupun jangka panjang dalam mencapai tujuan finansial dan kepuasan pelanggan.

a. Prestasi Karyawan

Prestasi karyawan bisa menilai tingkat kinerja karyawan berdasarkan inovasi karyawan dalam proporsi nilai

b. *Output* Kerja Karyawan

$$\frac{\text{Jumlah Pekerjaan Selesai}}{\text{Total Pekerjaan}} \times 100\% \quad (2.5)$$

c. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Departemen

Kepuasan kerja terhadap kinerja departemen bisa menilai tingkat kepuasan atas kinerja karyawan dari sisi pimpinan pada tiap departemen di dalam proporsi nilai.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjelaskan tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

a. Sertifikasi Karyawan

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Bersertifikat}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \quad (2.6)$$

b. Pelatihan Karyawan

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \quad (2.7)$$

### 2.3.1 Key Performance Indicator

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah alat atau sarana manajemen untuk memantau dan mengendalikan suatu kegiatan atau proses (jika penyimpangan dapat diidentifikasi untuk diperbaiki) dan memastikan efek yang diinginkan tercapai. Salah satu cara mendapatkan metrik yang baik untuk mengevaluasi kinerja karyawan adalah dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah dilakukan dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan bergantung pada penerapan strategi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (Lubis, 2018).

Banerjee & Buoti (2012), mengatakan *Key Performance Indicator* adalah metrik kuantitatif dan berskala yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya. *Key Performance Indicator* juga dapat digunakan untuk menetapkan tujuan terukur, melihat tren, dan membantu pengambilan keputusan. *Key Performance Indicator* adalah pengukuran kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan dan mengambil berbagai perspektif dan didasarkan pada data tertentu, serta menjadi titik awal untuk menetapkan tujuan dan menyusun strategi organisasi. (Iveta, 2012). Menurut Richmond dalam Wisnubroto (2008), *Key Performance Indicator* (KPI) adalah indikator/metrik yang diterapkan untuk mengukur seberapa baik kinerja telah dicapai relatif terhadap tujuan strategis yang telah ditetapkan. Para ahli percaya bahwa model sistem pengukuran kinerja

berdasarkan strategi bisnis lebih efektif dalam mencapai tujuan bisnis daripada pendekatan lainnya.

Data dan informasi pencapaian indikator kinerja utama organisasi dapat diperoleh dari laporan kinerja bulanan dan tahunan, laporan keuangan, survei kepuasan pelanggan. Kemudian hasil kinerja ditampilkan dalam bentuk tabel yang berisi data jenis *Key Performance Indicator*, frekuensi pemantauan, bobot tiap *Key Performance Indicator*, unit yang digunakan, target, capaian kinerja tiap indikator aktual yang ditampilkan pada interval waktu tertentu. Menurut Rangkuti (2016), persyaratan dalam menyusun indikator dan sasaran sebagai berikut :

1. Indikator *Key Performance Indicator* dapat diidentifikasi dengan jelas dan mudah dimengerti.
2. Indikator *Key Performance Indicator* dapat dihitung dan objektif.
3. Indikator *Key Performance Indicator* bersifat sesuai dengan kondisi kegiatan perusahaan.
4. Indikator *Key Performance Indicator* bermanfaat dalam menentukan hasil dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.
5. Indikator *Key Performance Indicator* memiliki sensitivitas terhadap perubahan.

### 2.3.2 Pembobotan

Tabel *score* berdasarkan *range* pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya dibuat untuk memudahkan pengukuran kinerja (Riana dalam Zikrilla, 2019)

Tabel 2.1 Pembobotan

Persentase	Skala	Kategori
80-100%	4,1-5	Sangat Memuaskan
60-79%	3,1-4	Memuaskan
40-59%	2,1-3	Cukup Memuaskan
20-39%	1,1-2	Tidak Memuaskan
0-19%	0-1	Sangat Tidak Memuaskan

(Sumber : Zikrilla, 2019)



Tahapan pengukuran dalam metode *balanced scorecard* antara lain: (1) menentukan perspektif dan indikatornya, (2) melakukan pembobotan pada tiap indikator, (3) menentukan *key performance indicator*.

## 2.4 Uji Validitas

Azwar dalam Matondang (2009) menyatakan bahwa validitas berasal dari kata *validity* yang berarti tingkat ketelitian dan kecermatan suatu alat ukur (pengujian) dalam menjalankan fungsi ukurnya. Suatu pengukuran dikatakan bernilai tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi pengukuran dengan baik atau memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut, yaitu hasil pengukuran merupakan suatu besaran yang secara akurat mencerminkan kenyataan atau keadaan yang benar dari suatu pengukuran. Tes yang valid untuk beberapa tujuan atau pengambilan keputusan belum tentu valid untuk tujuan lain atau untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, validitas suatu tes harus selalu dikaitkan dengan tujuan tertentu atau pengambilan keputusan.

Validitas isi menunjukkan sejauh mana suatu tes atau instrumen soal, latihan, atau butir dapat secara komprehensif dan sepadan merepresentasikan perilaku pola tes, yaitu tes dikatakan valid jika butir tes mencerminkan keseluruhan isi atau materi yang akan diujikan atau dikuasai secara proporsional. Untuk itu perlu diketahui apakah tes tersebut valid, sehingga harus ditempuh dengan grid testing untuk memastikan bahwa soal tes yang mewakili atau mencerminkan semua isi atau materi tersebut harus dikuasai secara memadai. Validitas isi suatu tes bukanlah besaran pasti yang dihitung secara statistik, akan tetapi dipahami bahwa validitas tes didasarkan pada tes kisi-kisi tes (Purnomo, 2018).

Uji validitas ini menggunakan nilai koefisien *Pearson* yang pengambilan keputusannya dilakukan dengan membandingkan antara nilai koefisien *Pearson* yang dihitung ( $r$ -perhitungan) dengan nilai koefisien dari tabel *Pearson* ( $r$ -tabel) atau nilai validasi standar dan indikator nilai signifikansi dan jumlah responden. Validasi adalah suatu pengukuran atau pengujian untuk mengetahui ketelitian dan kecermatan suatu alat atau pengukuran. Jika nilai  $r$ -hitung lebih besar

dari nilai r-tabel (nilai default koefisien terpenuhi), hasilnya dinyatakan valid (Purnomo, 2018).

## 2.5 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila beberapa pengukuran yang dilakukan pada kelompok yang sama memberikan hasil pengukuran yang relatif sama selama aspek yang diukur pada subjek tidak berubah. Konsep reliabilitas dalam reliabilitas pengukuran erat kaitannya dengan masalah kesalahan pengukuran. Kesalahan pengukuran itu sendiri menunjukkan sejauh mana ketidakkonsistenan hasil pengukuran terjadi ketika pengukuran berulang dilakukan pada kelompok sasaran yang sama. Menurut Sugiyono (2012), instrumen dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6. Kategori nilai reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Kategori Nilai Reliabilitas

Nilai	Status
$0,80 < r < 1,00$	Reliabilitas Sangat Tinggi
$0,60 < r < 0,80$	Reliabilitas Tinggi
$0,40 < r < 0,60$	Reliabilitas Sedang
$0,20 < r < 0,40$	Reliabilitas Rendah
$-1,00 < r < 0,20$	Tidak Reliabel

Sumber : Matondang, 2009

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan perspektif proses bisnis internal dimana didalamnya terdapat indikator pengukuran kinerja seperti prestasi kerja karyawan, *output* kerja karyawan, dan kepuasan bekerja, yang akan menjadi acuan dalam penelitian ini.

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan dan dikumpulkan oleh peneliti ditunjukkan pada Tabel 2.2

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Judul	Perbandingan
1	Nugrahayu, E., R., 2015	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan	<p>Penelitian ini menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dengan salah satu perspektif yaitu perspektif bisnis internal dengan indikator inovasi dan proses Pelayanan Purna Jual.</p> <p>Penelitian ini menggunakan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator proses yang didalamnya terdapat <i>output</i> kerja karyawan.</p>
2	Oley dkk., 2017	Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Indomaret Di Manado Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus : Pada Beberapa Minimarket Indomaret Di Kota Manado)	<p>Penelitian Oley, dkk menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dengan salah satu perspektif yaitu perspektif bisnis internal dengan indikator proses produksi dan kepuasan bekerja.</p> <p>Penelitian ini menggunakan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator kepuasan bekerja.</p>
3	Makmur, V., 2017	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Penilaian Prestasi Kerja	<p>Penelitian ini menjelaskan terkait penilaian prestasi karyawan dengan menggunakan metode <i>Balanced</i></p>

No.	Nama dan Tahun	Judul	Perbandingan
		Pada PT. Telkom Yogyakarta	<i>Scorecard.</i>
4	Fahrudin, W., A., 2020	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> Untuk Menentukan <i>Key Performance Indicator</i> Di PT Mulia Artha Anugerah	<p>Penelitian ini menggunakan prestasi karyawan sebagai salah satu indikator pada perspektif proses bisnis internal.</p> <p>Penelitian Fahrudin menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dengan salah satu perspektif yaitu perspektif bisnis internal dengan indikator sarana dan prasarana, proses, dan kepuasan kerja.</p> <p>Penelitian ini menggunakan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator kepuasan kerja.</p>