BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton, menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.[1]

Balanced Scorecard terdiri atas dua kata, yaitu (1) kartu skor (Scorecard) dan (2)berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, balanced scorecard hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor, kemudian skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Selanjutnya dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata

[1] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi,* Terjemahan Peter R. Yosi. 2000 (Jakarta: Erlangga, 1996), 22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari (1) perspektif keuangan dan (2) perspektif nonkeuangan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, secara internal dan eksternal. Oleh karenanya, eksekutif akan dinilai kinerjanya mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, dan eksekutif ini diharapkan akan dapat memusatkan perhatian dan usaha mereka pada selain kinerja keuangan, yaitu pada ukuran kinerja nonkeuangan dalam ukuran jangka panjang.[2]

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut Kaplan dan Norton[3]adalah :

a) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

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

b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi

---

[2] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 122-123.

[3] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi…,* 9-13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scrorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2. Karakteristik *Balanced Scorecard*[4]

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi atau lebih tepat dinamakan suatu "*strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi

[4] Amin Widjaja Tunggal, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard* (Jakarta: Harvavindo, 2001), 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terukur yang telah diambil. Tolok ukur kinerja keuangan menujukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan finansial biasanya berkaitan dengan pengukuran kemampulabaan, seperti laba operasi, ROCE (*Retur On Capital Employed*), EVA (*Economic Value Added*) dan lain-lain. Tujuan keuangan alternatif dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses usaha internal yang diperlukan untuk memberikan nilai untuk pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif yang terakhir ini berhubungan dengan tiga "*enabling factors*" utama, yaitu:

1. Kapabilitas karyawan
2. Kapabilitas sistem informasi
3. Sikap karyawan (motivasi, pemberdayaan)

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan bukan hanya mencapai tujuan khusus.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi,[5] menyatakan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* terdiri dari dua aspek sebagai berikut:

1) Meningkatkan kualitas Perencanaan secara signifikan

Balanced Scorecard mampu meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaa strategi menjadi tiga tahap yang terpisah dan terpadu. Tiga tahapan tersebut: a) Sistem perumusan strategi b) Sistem perencanaan strategi, dan c) Sistem penyusunan program. Selain itu *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan dibanding manajemen tradisional. Keunggulan itu karena pendekatan yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* mampu menghasilkan rencana strategi dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

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

i. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.

ii. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

[5] Mulyadi. *"Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard."* *Ekonomi dan Bisnis Indonesia.* Vol.20, No.3, 2005.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Koheren

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

c. Berimbang

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

d. Terukur

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

2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Tujuan pengelolaan kinerja personel adalah untuk meningkatkan akuntanbilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tahapan pengelolaan kinerja personel adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan.
b) Penerapan peran dan kompetensi inti personel
c) Pendesainan Sistem penghargaan berbasis kinerja
d) Penilaian dan penilaian kinerja personel

Pendistribusian penghargaan berbasis hasil penilaian dan penilaian kinerja personel.

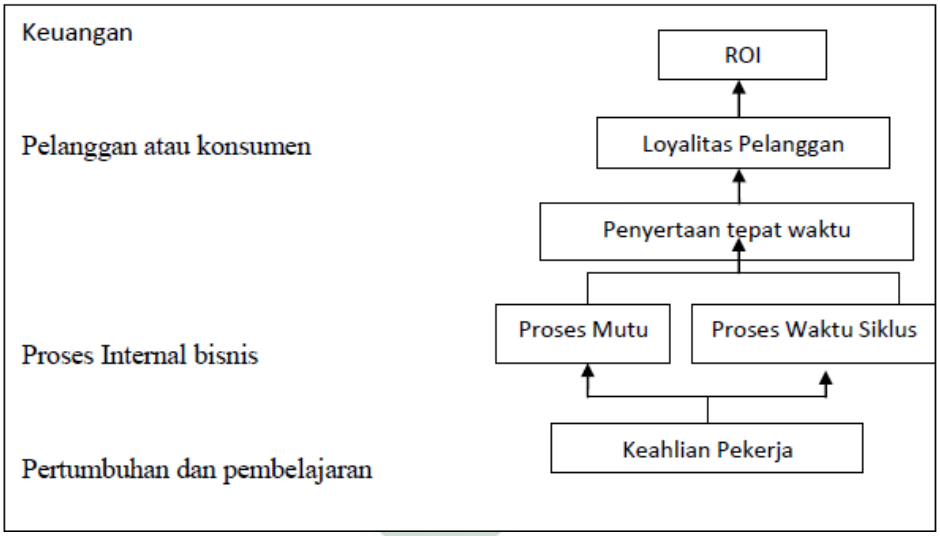
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Empat Perspektif Konsep *Balanced Scorecard*[6]

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

Gambar 2.1

Hubungan keempat perspektif dengan *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* dan penerapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Tolak ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. Balanced scorecard dalam

[6] Kaplan, Robert S dan David P. Norton.. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi …,* 41-109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

implemetasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan. [7] Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton[8] dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

a) Tahap Perkembangan (*Growth*)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang berpotensi untuk berkembang. Untuk mnciptakan potensi ini seorang manajer harus terikat komitmen untuk:

1. mengembangkan suatu produk atau jasa baru
2. membangun dan mengembangkan fasilitas produksi
3. menambah kemampuan operasi
4. mengembangakan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global.
5. Mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan

Perusahaan dalam beroperasi dengan *cash flow negative* dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas.

---

[7] Amin Widjaja Tunggal, Memahami Konsep *balanced Scorecard*, (Jakarta: Harvarindo, 2002), 18.

[8] Kaplan dan Norton, balanced Scorecard: Menetapkan Srategi menjadi…, 42-43.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sasaran keuangan untuk growth stage menekankan pada presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan serta wilayah.

b) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memilik daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu mengahsilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis ini diharapkan mampu memperthankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Kebanyakan unit bisnis ditahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan marjin kotor.

c) Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kmatangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi pada dua tahap sebelmnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk keperusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah cash flow maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu dan penghematan sebagai kebutuhan modal kerja.

Perspektif finansial dalam penelitian ini adalah mengenai penilaian kinerja finansial yang dianggarkan oleh manajemen untuk mengetahui tingkat kesehatan koperasi, karena dalam manajemen *balanced scorecard* penilaian kinerja finansial menjadi penting karena keberlangsungan proses internal dan eksternal suatu perusahaan sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Tujuan keuangan secara umum bagi instansi pemerintah, bukan mencari keuntungan namun memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai misi secara efektive dan efficien, oleh kerenanya tujuan umum keuangan instansi pemerintah dan penekanan biaya (menjadikan jasa berharga murah) dan effisiensi (menjadikan instansi pemerintah sebagai instansi yang tidak boros).

Menurut Dr. Wayan Sidarta; "pekerjaan yang efektif ialah pekerjaan yang memberikan hasil seperti rencana semula, sedangkan pekerjaan yang efisien adalah pekerjaan yang megeluarkan biaya sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah, yang dimaksud dengan biaya adalah uang, waktu, tenaga, orang, material, media dan sarana.[9]

Kedua kata efektif dan efisien selalu dipakai bergandengan dalam manajemen karena manajemen yang efektif saja sangat mungkin terjadinya

[9] Made Sidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (, Jakarta: PT. Bina Aksara,1999), 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemborosan, sedangkan manajemen yang efisien saja bisa berakibat tidak tercapainya tujuan atau rencana yang telah ditetapkan. Ayat-ayat alQur'an yang dapat dijadikan acuan kedua hal tersebut adalah Surat al Kahfi ayat 103-104 (tentang efektif)

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُم بِٱلْأَخْسَرِينَ أَعْمَٰلًا ﴿١٠٣﴾ ٱلَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿١٠٤﴾

Artinya: Katakanlah: "Apakah akan Kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya?"Yaitu orang-orang yang telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya.

Surat AlIsra, ayat 26-27 (tentang efisien)

وَءَاتِ ذَا ٱلْقُرْبَىٰ حَقَّهُۥ وَٱلْمِسْكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾ إِنَّ ٱلْمُبَذِّرِينَ كَانُوٓا۟ إِخْوَٰنَ ٱلشَّيَٰطِينِ ۖ وَكَانَ ٱلشَّيْطَٰنُ لِرَبِّهِۦ كَفُورًا ﴿٢٧﴾

Artinya: Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*):

1) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

2) Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Menurut Michel dan Larson dalam Lijan, setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya yaitu (1) bersumber dari factor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran dan keluar masuknya pegawai; (2) bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan, karena sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.[10]

5) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

ii. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition)*:

a) Atribut produk/jasa

[10] Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 256.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.

b) Hubungan pelanggan

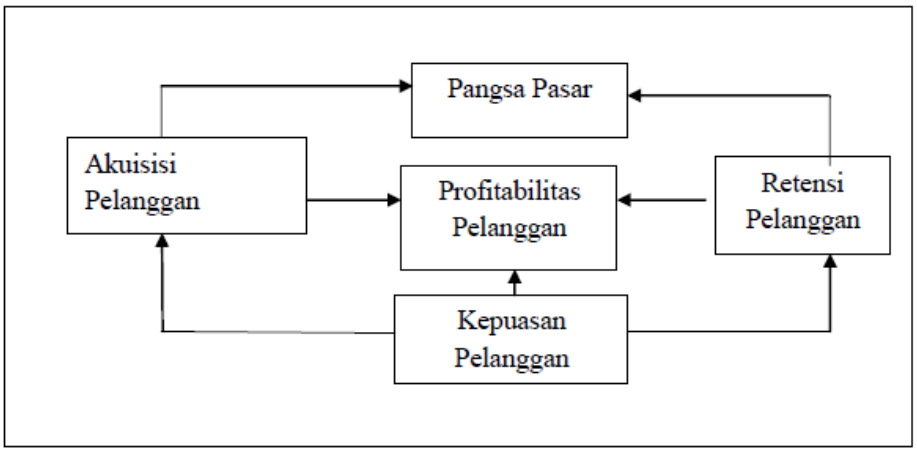
Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai perspektif pelanggan, dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :

Gambar 2.2

Perspektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

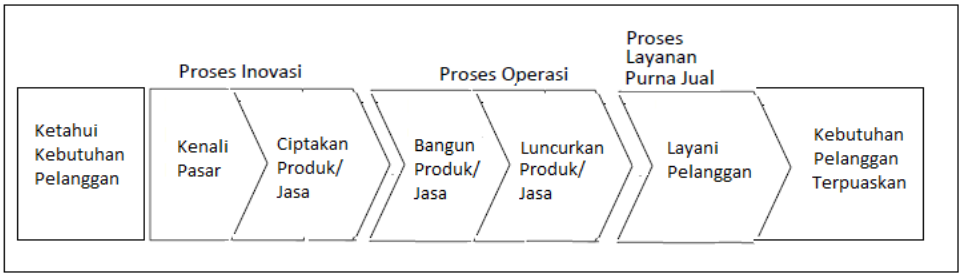
3. Perspektif Proses Bisnis Internal *(Bisnis Internal Perspective)*

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.3

Perspektif Bisnis Internal



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

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

a) Tahap Inovasi

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

b) Tahap Operasi

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

c) 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Menurut Kaplan dan Norton,[11] terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini, yaitu:

a) Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu:

1. pengukuran terhadap kepuasan karyawan,
2. pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan
3. pengukuran terhadap besarnya pendapatan perusahaan per pegawai.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur

1. tingkat ketersediaan informasi
2. tingkat ketepatan/keakuratan informasi.
3. Kecepatan/jangka waktu memeroleh informasi.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. pemahaman karyawan tentang visi dan misi perusahaan
2. adanya kebebasan karyawan menyampaikan saran
3. banyaknya saran perkaryawan.
4. Jumlah saran yang diimplementasikan.

[11] Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard: Menetapakan strategi menjadi…*, 110.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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. Pada perspektif ini maka isu kapabilitas individu, kapabilitas informasi, motivasi merupakan medan kerja yang harus dipersiapkan, dimonitoring dan diukur dinamikanya. Dua prespektif tersebut disenyawakan bersama untuk mencapai *cost effectiveness*, dan *best managements practise* bagi instansi pemerintah.

Praktik-praktik pelatihan peningkatan hasil yang tinggi juga dapat membantu menciptakan kondisi-kondisi pekerjaan yang mendorong pembelajaran secara terus menerus. Pembelajaran secara terus menerus mensyaratkan para pegawai untuk memahami seluruh system pekerjaan, termasuk hubungannya di antara pekerjaan, unit pekerjaan, dan peruasahaan. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang mengarah pada peningkatan sebuah organisasi.[12]

5. Konsep Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trinaningsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

[12] Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran dan Implikasi*,,,, 214.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.[13]

Salah satu kegiatan utama instansi pemerintah adalah memproduksi jasa secara *cost effective*. *Cost effective* hanya mampu tercapai apabila sumberdaya yang dimilikinya mampu dioleh sampai pada puncak keunggulan nilai *(value advantage)* melalui maksimalisasi usaha. Institusi pemerintah sebagai organisasi dibangun dengan banyak sumber daya/asset diantaranya *tangible asset* seperti keuangan, dan *intangible asset* seperti informasi, kapabilitas sumberdaya manusia, kepercayaan masyarakat, budaya perusahaan, ketrampilan, komitmen dan loyalitas karyawan.[14] Pemanfaatan sumberdaya tersebut tidak lepas dari posisi negara/pemerintah dalam konteks kehidupan berbangsa, dimana posisi negara/pemerintah memiliki *bargaining power* dan posisi dominan diseluruh aspek kehidupan bangsa. Maka desain organisasi dan *setting strategy*-nya lebih pada pendekatan *Inside-out*, satu pendekatan yang lebih menekankan aspek internal organisasi didalam melayani masyarakat. Sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki itulah yang menjadi pijakan didalam mengelola *row material*, produksi jasa, dan men-*delivery* jasa tersebut kepada masyarakat/customer. Pendekatan ini menjadi produktif ketika berada dalam lingkungan dimana

[13] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi,* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 61.
[14] Agus Prastyawan, *Balanced Scorecard for Government Instiution* dalam https://www.academia.edu/5805061 (20 April 2015)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tingkat perubahan preferensi masyarakat terhadap pemerintah relatif stabil atau tidak banyak mengalami perubahan secara cepat.

Kast dalam Lijan mengemukakan bahwa dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi.[15]

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005) dalam (Trinaningsih, 2007). Menurut Gibson et al. (1996) dalam Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang kinerja diantaranya adalah:

[15] Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Menurut Soeprihantono[16], kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, arget/sasaran atau krieria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
b. Menurut Ruky[17], kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi kerjanya dan potensinya unuk pengembangan.
c. Menurut Suyadi[18], kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersankutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika.

Lijan Poltak Sinambela, dkk, mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.[19]

---

[16] John Soeprihantono, *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan,* (Yogyakarta: BPFE, 2003), 42.
[17] Ahmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja,* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), 31.
[18] P.S Suyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Utama, 2003), 27.
[19] Lijan Poltak Sinambela, dkk, *Reformasi Pelayanan Public: Teori Kebijakan, dan Implementasi,* cetakan kelima, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 136.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Unsur-unsur Pengukuran Kinerja

Perkembangan dan kemajuan ilmu manajemen dan khususnya sumber daya manusia terjadi akibat evolusi dalam berbagai konsep dan teknik yang digunakan manajemen. Salah satu teknik dalam bidang sumber daya manusia yang mengalami evolusi adalah dalam pendekatan terhadap cara penilaian prestasi karyawan.

Pendekatan-pendekatan tersebut dijelaskan oleh Ruky sebagai berikut;[20]

a. Kinerja berorientasi pada *input*. Cara ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, sopan santun dan lain-lain.
b. Kinerja yang berorientasi pada proses. Melalui cara ini, kinerja atau prestasi karyawan yang diukur dengan cara menilai sikap dan prilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tuga dan tanggung jawabnya, dengan kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang diteliti adalh meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.
c. Kinerja yang berorientasi pada *output.* Sistem ini biasa juga disebut Sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu.

[20] Ahmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja,* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002),35

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan. Sistem ini berbasis pada metode manajemen kinerja yang berbasiskan pada konsep manajemen berdasarkan sasaran.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Menurut Mangkunegara[21], kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
b. Faktor psikologis yang terdiri dari pesepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemipinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Faktor- faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. faktor internal *(disposisional)*, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut pendapat Mangkunegara[22], faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi, yaitu:

---

[21] Anwar P Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 54.
[22] Ibid., 55.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Faktor individu

Secara psikologis, indivdu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan poensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tesis Difi Dahliana (2011), berjudul Kinerja dan Strategi BMT Amanah kota Banjarmasin berbasis *Balanced Scorecard*. Kinerja BMT Amanah secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* mencapai skor 2,5 yang menurut kriteria penilaian kinerja tergolong cukup baik.[23]

[23] Difi Dahliana, *Kinerja Dan Strategi BMT Amanah Kota Banjarmasin Berbasis Balanced Scorecard"*(Tesis--Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2011), 134.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Persamaan penelitian terletak pada penilaian kinerja menggunakan metode yang sama. Yaitu metode *balanced scorecard.* Perbedaan penelitian tersebut dengan peneltian saya adalah penlitian tersebut bertujuan untuk mengukur kinerja dan strategi BMT dengan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh penerapan *balanced scorecard* ketika diterapkan pada kinerja sebuah koperasi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Lilis Rantelino (2008), berjudul Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja manajer (studi kasus pada PT PINDAD Persero Bandung). Dalam penulisan skripsi ini, yang menjadi objek penelitian bagi penulis adalah penerapan *balanced scorecard* sebagai variabel X dan peningkatan kinerja manajer sebagai variabel Y. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah penerapan *balanced scorecard* yang memadai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajer. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode *explanatory* dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sumber data primer (wawancara, pengamatan, kuesioner) dan sumber data sekunder (penelitian kepustakaan). Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis korelasi *Rank Spearman* dengan tingkat signifikasi 5%. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,7869 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat. Berdasarkan uji signifikasi maka diperoleh t hitung sebesar 4,5976 dimana t hitung (4,5976)$^{-}$ t tabel (2,160), yang menyebabkan Ho ditolak sehingga Ha diterima. Ini berarti bahwa adanya hubungan positif antara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja manajer. Selain itu berdasarkan perhitungan Koefisien Determinasi (KD) dapat diketahui bahwa penerapan *Balanced Scorecard* memiliki kontribusi sebesar 61,92% dalam mempengaruhi peningkatan kinerja manajer, sedangkan sisanya sebesar 38,08% dipengaruhi oleh pihak lain yang tidak termasuk dalam bagian penelitian penulis.[24]

Persamaan penelitian terletak pada penilaian kinerja menggunakan metode yang sama. Yaitu metode *balanced scorecard.* Perbedaan penelitian tersebut dengan peneltian saya adalah penlitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan *balanced scorecard* yang memadai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajer. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode *explanatory* dengan pendekatan studi kasus. Sedangkan penelitian saya bertujuan untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dan menggunakan metode penelitian kuantitaitf.

Mathius Tandhiontong, Rajampi, Verani Carolina (2011), berjudul Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan dimana *balanced scorecard* yang tersusun dalam empat perspektif dianalisis melalui data-

[24] Lilis Rantelino, *Pengaruh penerapan Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja manajer (studi kasus pada PT PINDAD Persero Bandung)*, (Skripsi-- Universitas Widyatama, Bandung, 2008).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data yang diperoleh dari perusahaan. Perspektif keuangan dengan profitabilitasnya dihitung mengenai NPM dan ROI. Perspektif pelanggan dengan *customer satisfaction*. Perspektif proses bisnis internal dengan proses inovasi, operasional, dan *postsale service/after sale service*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sumber daya manusianya. Dari penelitian ini atas penyebaran kuesioner diketahui terdapat hubungan yang kuat antara variabel (X) dan variabel (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0.750. Adapun koefisien determinasinya sebesar 56%, ini artinya peningkatan kinerja perusahaan 56% dipengaruhi oleh pengaruh keefektifan penerapan metode *Balanced Scorecard* dan 44% dipengaruhi oleh faktor lain, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Berdasarkan uji hipotesis asosiatif diperoleh r hitung¯ r tabel, sehingga hipotesis penelitian diterima yaitu efektifitas penerapan metode *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.[25]

Persamaan penelitian terletak pada penilaian kinerja menggunakan metode yang sama. Yaitu metode *balanced scorecard.* Perbedaan penelitian tersebut dengan peneltian saya adalah Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus serta metode statistik yang digunakan adalah metode statistik parametrik. Sedangkan penelitian saya menggunakan metode penelitian kuantitaitf.

[25] Mathius Tandhiontong, Rajampi, Verani Carolina, *Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan,* Riset akuntansi, Vol III No 2, (Oktober 2011).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *balanced scorecard* dengan kinerja manajerial karena *balanced scorecard* merupakan salah satu alat ukur dari kinerja manajerial sehingga dapat memacu kinerja manajer untuk semakin baik. Pada penelitian lain, *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengetahui masalah dan menemukan peluang untuk peningkatan kinerja. *Balanced scorecard* juga dapat menujukkan kinerja yang dimiliki sebuah koperasi.

Penulis memilih melakukan penelitian pada koperasi karena koperasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian masyarakat. Pemilihan koperasi UMKM karena dalam kondisi perekonomian terpuruk pada akhir tahun 1997, Koperasi UMKM mempunyai ketahanan relatif lebih baik dibandingkan dengan usaha besar.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Variabel yang dianalisis dan Hasil Penelitian
1	Difi Dahliana (2011)	Kinerja dan Strategi BMT Amanah kota Banjarmasin berbasis *Balanced Scorecard*	Kualitatif Deskriptif	- Variabel (Perspektif Keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif proses belajar dan pertumbuhan) - Kinerja BMT Amanah secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* mencapai skor 2,5 yang menurut kriteria penilaian kinerja tergolong cukup baik
2	Lilis Rantelino (2008)	Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Manajer (studi kasus pada PT PINDAD	Kuantitatif	- Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai variabel X dan peningkatan Kinerja Manajer sebagai variabel Y. - *Balanced Scorecard* memiliki kontribusi sebesar 61,92% dalam mempengaruhi peningkatan kinerja manajer, sedangkan sisanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		Persero Bandung)		sebesar 38,08% dipengaruhi oleh pihak lain yang tidak termasuk dalam bagian penelitian penulis
3	Mathius Tandhiontong, Rajampi, Verani Carolina (2011)	Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaa pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten	Deskriptif Analisis	- Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai variabel X dan peningkatan Kinerja Perusahaan sebagai variabel Y. - Efektifitas penerapan metode *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan
4	Agustin Wijayanti (2014)	Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja pegawai (Studi Kasus pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Timur)	Kuantitatif	-

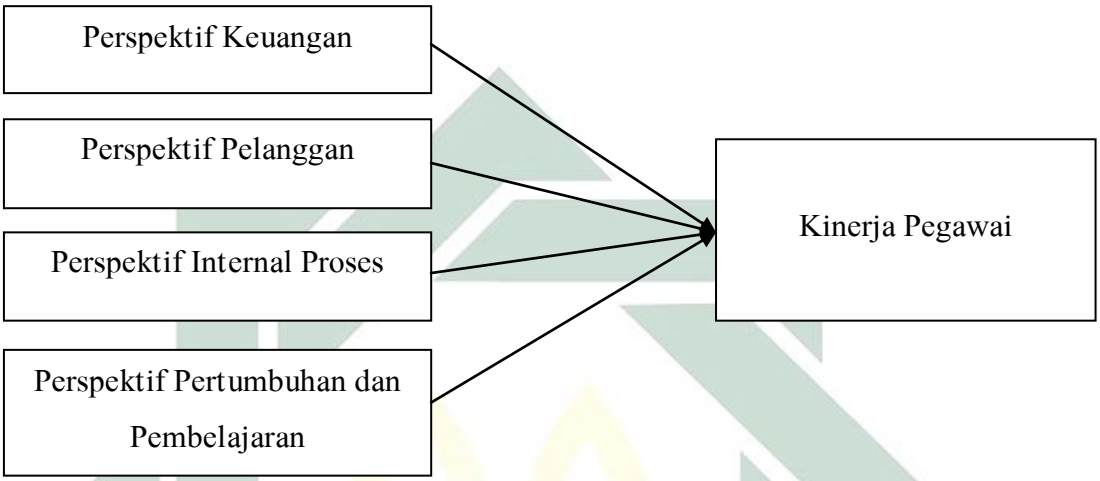
C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini ada dua hal yang membangun tema dari penelitian ini, yaitu rumusan masalah dan variabel penelitian. Kedua hal tersebut saling berhubungan dan permasalahan yang ada dapat dijawab sementara dengan hipotesis. Variabel dari penelitian ini adalah bagian dari *Balanced Scorecard* yang terdiri dari variabel keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Untuk mengetahui bagaimana keterkaitan antara masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.4

Kerangka Teori Penelitian *Balanced Scorecard*



D. Hipotesis

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) secara simultan terhadap kinerja pegwai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Timur .
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Timur .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id