BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja pegawai secara simultan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator *balanced scorecard;* perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan dengan nilai F sebesar 13,466 terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan wawancara oleh pimpinan manajemen bahwa kinerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur dalam memanajemen kinerjanya didukung dengan ke empat perspektif *balanced scorecard* dan dalam proses awal perkembangannya *Balanced Scorecard* mampu merealisasikannya dengan baik pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur. Hal tersebut dilakukan guna mencapai hasil yang maksimal dalam pelayanan kepada pelanggan. Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur selama ini dapat mengemban tugas dan amanah dengan baik dalam melayani pelanggannya.

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

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

pimpinan dan kinerja organisasi.[1] Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran, karena pengukuran itu sangat penting dalam sebuah orgainsasi. Sistem pengukuran yang diterapkan pada sebuah organisasi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi. Dalam hal ini Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur perlu menerapkan *balanced scorecard* karena balanced scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan sebuah organisasi.

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. 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

[1] 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

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 tingkat perubahan preferensi masyarakat terhadap pemerintah relatif stabil atau tidak banyak mengalami perubahan secara cepat. Peneliti menggunakan persepsi pegawai mengenai pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur.

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.[2]

Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja yang telah tersistem secara strategis, dimana semua aktifitas-aktifitas instansi akan termonitoring dengan baik. Dimana hasil monitoring tersebut secara sistemtis ditempatkan sebagai input untuk perbaikan *(improvement)* terhadap sistem keseluruhan. Oleh karena itu, balanced scorecard memberikan alasan pembenaran, dan juga focus serta integrasi bagi perbaikan yang berkesinambungan, rekayasa ulang dan program perubahan.

[2] 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

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, yang menyebutkan bahwa untuk membangun sebuah *balanced scorecard* adalah dengan mengkomunikasikan dan mengharapkan kontribusi setiap pekerjanya dalam pelaksanaannya. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Scorecard memberi kerangka kerja, Bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju kearah tercapainya tujuan jangka panjang.[3]

B. Pengaruh *balance scorecard* terhadap kinerja pegawai secara parsial

Uji hipotesis secara parsial, variabel perspektif keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perspektif keuangan adalah tingkat efisiensi dan *cost reduction* yang diharapkan dan yang telah dicapai oleh instansi dalam periode yang ditetapkan. Evaluasi budgetnya pun tidak lepas dari cerminan pencapaian misi melalui *cost effectiveness*, dan ini merupakan satu faktor didalam membangun kunci kesuksesan instansi pemerintah untuk mencapai scala *economies.*

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

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.[4]

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

[4] 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

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.

Keefektivan dan keefesienan setiap anggaran dana sebuah organisasi public sangat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut, apabila anggaran dana tersebut rancu (tidak efektif dan efisien) dalam pengelolaanya maka hal tersebut akan mengganggu kinerja pegawai tersebut. Oleh sebab itu aspek keuangan sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line). Balanced scorecard mencari suatu keseimbangan dan tolok ukur kinerja yang multiple baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Variabel lain yang terdapat pada *balanced scorecard* ini adalah perspektif pelanggan. Salah satu indikatornya adalah mengenai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu jaminan yang masih

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

dipercaya instansi pemerintah untuk menyelesaikan urutan masalah customer pada masa yang akan datang. Sebaliknya apabila pelanggan tidak puas, yang terjadinya adalah terbentuknya pasar atau sekelompok pelanggan yang bersifat negatif, dimana setiap niat baik dari instansi pemerintah akan dipersepsikan sebagai sesuatu yang negatif, tidak menyenangkan atau bahkan merugikan. Apabila instansi pemerintah sudah memasuki pasar demikian maka *cost effectiveness* bisa terganggu pencapaiannya. Karena instansi pemerintah merupakan bagian siklus ekosistem yang saling mempengaruhi antara internal dan eksternal. Oleh karenanya dalam Perspektif Customer hal tersebut merupakan focus utama. Instansi pemerintah harus memiliki strategi untuk kepuasan pelanggan dan memiliki alat untuk memonitoring sekaligus memiliki mekanisme untuk adanya perubahan-perubahan terhadap perspektif-perspektif yang lain apabila hasil pengukuran pelanggan menunjukkan perubahan yang dinamis. Sumber initiative untuk terjadinya perubahan banyak digali dari perspektif pelanggan, instansi pemerintah harus menyiapkan option terhadap ketidakpuasan yang terjadi pada pelanggan dan sebaliknya juga apabila kepuasan pelanggan tercapai.

Kepuasan pelanggan merupakan kepuasan pegawai juga dalam bekerja dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai. 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

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

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.[5]

Variabel lain yang terdapat pada *balanced scorecard* ini adalah perspektif internal proses. Perspektif Internal Process merupakan perspektif yang salah satunya banyak terlibat didalam pengelolaan akuntabilitas publik, integritas dan keadilan merupakan pekerjaan yang harus tersistem dan terkendali kualitasnya. Inisiatif dan pengukuran akuntabilitas publik, integritas dan keadilan merupakan isu utama didalam mendesain perpektif internal proses *Balanced Scorecad*. Dalam pengelolaan akuntabilitas publik secara tidak langsung menyatakan bahwa pegawai pemerintah bertanggung jawab terhadap publik. Akuntabilitas melengkapi responsibilitas dalam penekanan yang berbeda antara birokrasi pada undang-undang yang diluluskan oleh DPR dan disahkan oleh Presiden. Akuntabilitas menyatakan bahwa public melakukan kontrol yang kuat kepada pegawai. Hal tersebut mengindikasikan jika dalam proses akuntabilitas, integritas dan keadilan dalam prosesnya bisa terkendali dengan baik maka kinerja pegawai akan baik pula.

Sedangkan variabel lain yang terakhir pada *balanced scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya bertugas mempersiapkan sumber daya manusia atau orang instansi pemerintah untuk memiliki kapabilitas menjalankan

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

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.[6] Pelatihan sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama antara pegawai dan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan adalah untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik baginya kedepan. Sememtara itu, organisasi juga sangat berkepentingan menyelanggarakan pelatihan bagi pegawainya, agar mereka dapat bekerja dengan professional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

Dari uraian penjelasan diatas dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur. Oleh sebab itu, tentu kiranya

[6] Ibid., 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

kepada pihak manajemen Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur memperhatikan setiap aspek *balanced scorecard* sebagai acuan dalam memanajemen dan mengaplikasikan strategi menjadi aksi nyata dari sebuah organisasi publik. Penelitian ini sejalan dengan teori Kaplan dan Norton yang mengemukakakan bahwa *balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak organisasi/perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja.[7] Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

C. Pengaruh Faktor lain

Pada penelitian ini, nilai koefisien determinasi (R_2) yang dihasilkan sebesar 0,438 hal ini berarti besarnya pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 43,8% sedangkan sisanya 56,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Adapun faktor lain yang dimaksud adalah:

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis dalam bukunya A. A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah factor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan

[7] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi,,,,*.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

(*ability)* terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*).

> "Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal"[8]

Kinerja karyawan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan dari pemerintah, maka dari itu peningkatan atas prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam beroganisasi.

Faktor motivasi (*motivation*), motivasi diartikan sebagia suatu sikap (*attitude*) seorang pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

> "Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja"[9]

Motivasi dalam situasi kerja merupakan suatu sikap terhadap situasi kerja dilingkungan tempat kerjanya. Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerja mereka agar dapat meningkatkan sikap yang positif (pro) terhadap lingkungannya sehingga dapat menunjukan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

---

[8] A,A. Anwar Prabu Mangkunegara, Evaluasi Kinerja SDM (Bandung: Refika Aditama,2009), 13.
[9] Ibid,. 14.

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