

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat capaian dari tujuan-tujuan organisasi yang dapat dicapai dalam bentuk output kualitatif maupun kuantitatif sesuai yang diinginkan organisasi. Kinerja dari individu memberi kontribusi terhadap kinerja kelompok dimana setelah itu akan berpengaruh pada kontribusi kinerja organisasi. Jika pada organisasi, dari pihak manajemen akan membantu menciptakan hubungan yang baik dan lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya (Suprihati, 2014).

2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan harus memiliki tujuan yang jelas, apa yang akan dicapai harus jelas, dengan demikian fungsi dari penilaian kinerja dapat dirasakan oleh pihak-pihak di organisasi yang bersangkutan (Priyono, 2016).

Pada perusahaan perlu dilakukan penilaian kinerja untuk mengetahui capaian dari setiap karyawan. Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja karyawan mendapat pengawasan dari atasan, yang menyebabkan mereka terdorong untuk bekerja. Hal tersebut akan terjadi apabila dilakukan secara jujur serta objektif (Priyono, 2016).

2.3 Penilaian Kinerja Perusahaan

Melakukan penilaian kinerja pada perusahaan menjadi tugas pemimpin organisasi suatu perusahaan. Melakukan penilaian kinerja secara teratur dapat membuat pemimpin suatu organisasi perusahaan dapat mengetahui keadaan perusahaan saat ini jika dibandingkan target atau sasaran yang telah ditetapkan (Zaroni, 2015).

Pada persepektif *balanced scorecard*, suatu perusahaan mengukur kinerja perusahaannya dari segi *financial* dan *non financial*. Setiap perusahaan mempunyai indikator kinerja berbeda-beda. Setiap perusahaan membuat berbagai macam ukuran kinerja sesuai strategi dari setiap perusahaan. Dalam *balanced scorecard*, kinerja *financial* adalah hasil dari proses capaian kinerja *non financial*. Maka *Balanced scorecard* memiliki peta perjalanan, *strategy map*, dan peta strategi yang selanjutnya akan terapkan pemimpin perusahaan yang disesuaikan dengan visi misi perusahaan.

Kinerja *financial* ditentukan dengan bagaimana pemimpin perusahaan melakukan pengelolaan kompetensi manusia dan perusahaannya. Suatu pengelolaan kompetensi modal manusia dan organisasi yang baik menyebabkan perusahaan dapat memberi kualitas pelayananyang baik, maka pelanggan akan puas dan loyal.

2.4 Balance Scorecard

Balanced Scorecard adalah konsep manajemen yang dapat membantu menjelaskan strategi ke dalam suatu tindakan. Strategi yang digunakan untuk menyiapkan nilai tambah pada pelanggan untuk mencapai visi dari organisasi. Kelebihan dari BSC yaitu dapat menghubungkan strategi dan kinerja perusahaan. BSC dapat membuat suatu perusahaan untuk menghubungkan strategi yang telah dibuat dengan proses pelaksanaannya (Fatimah, Kurdi, dan Thamrin, 2016).

2.4.1 Menentukan Visi dan Misi

Visi adalah tujuan utama dari suatu perusahaan yang akan di penuhi dengan melaksanakan misi. Dan misi Adalah tahapan suatu perusahaan yang harus hadapi untuk tercapainya visi. Misi juga adalah tujuan kenapa perusahaan berada di tengah masyarakat. Pada *balanced scorecard* visi dan misi organusasi dapat dijadikan acuan untuk menentukan suatu perusahaan telah atau belum dalam mencapai visi dan misi organisasi.

2.4.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menggunakan empat standar perspektif diantaranya adalah sebagai berikut :

2.4.2.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena perspektif ini terjadi dari akibat perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasi sebuah strategi perusahaan, penerapan, serta pelaksanaan dari kinerja keuangan memberi kontribusi yang mendasar. Maka persepektif keuangan tidak mempunyai *initiative stratetegic* untuk mencapai sasaran strategis (Haeruddin, 2018).

Tolak ukur keuangan tidak dapat menjelaskan penyebab yang terjadinya perubahan kekayaan yang diwujudkan perusahaan (Mulyadi, 2007). BSC dapat menjelaskan tentang pencapaian visi dab misi yang memiliki peran dalam menciptakan penambahan kekayaan tersebut antara lain:

- a) Peningkatan pelanggan yang puas yang menyebabkan meningkatkan keuntungan.
- b) Meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan yang menyebabkan meningkatkan keuntungan.
- c) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan cara mengurangi modal.

2.4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan membahas tentang kepuasan konsumen sebagai pengguna barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Perspektif pelanggan pada *balanced scorecard* mengidentifikasi keadaan konsumen dan *market share* yang ditentukan perusahaan (Haeruddin, 2018). Sasaran strategis dari perspektif pelanggan yaitu meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

2.4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses yang terjadi pada perusahaan akan diidentifikasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada perspektif ini, perusahaan mengukur aktivitas yang dikerjakan perusahaan untuk membuat produk/jasa yang memberi kepuasan bagi konsumen dan pemegang saham (Haeruddin, 2018).

Pada perspektif bisnis internal, manajemen akan memeriksa proses bisnis internal perusahaan yang harus dibanggakan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal membuat manajer dapat mengetahui tingkat kebaikan bisnis berjalan dan produk atau jasa sesuai keinginan konsumen.

1. Proses inovasi

Proses inovasi adalah proses efektifitas dan inovasi efisiensi dan ketepatan proses inovasi dapat mendorong efisiensi biaya untuk proses nilai tambah untuk konsumen.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan proses menyampaikan serta menciptakan produk atau jasa. Pada proses ini terdapat dua bagian diantaranya proses membuat produk dan proses menyimpan produk kepada konsumen. Pengukurannya pada proses operasi yaitu kualitas, biaya dan waktu.

2.4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi sarana dan prasarana yang harus dibuat perusahaan untuk membangun pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu *human capital*. Adapun yang harus diperhatikan perusahaan yaitu kapabilitas karyawan. Dimana yang harus di perhatikan pada kapabilitas karyawan diantaranya kepuasan karyawan yang dijadikan tolak ukur dari produktivitas, kualitas, , tanggung jawab, dan pelayanan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor SDM *system*, dan infrastruktur penunjang. Perspektif ini melakukan pelatihan pekerja yang berhubungan dengan perbaikan pegawai dan perusahaan. Perusahaan harus melakukan investasi pada ketiga perspektif sebelumnya karena dapat terjadi hal buruk pada tiap individu pada perusahaan. Pada perspektif ini salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah mengenai produktivitas karyawan.

2.4.3 Sasaran Strategis

Sasaran strategis merupakan jabaran dari tujuan yang dirumuskan dengan spesifik serta terukur agar dapat tercapai dalam waktu pendek. Sasaran Strategis harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

1. Singkat dan jelas dimana pernyataan sasaran strategis tidak berupa kalimat serta pernyataan sasaran strategis tidak memiliki pemahaman ganda.
2. Mewakili kondisi nyata yang ingin dicapai perusahaan dimana pernyataan sasaran strategis menggambarkan kondisi yang ingin dicapai sesuai potensi.
3. Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional dimana pernyataan sasaran strategis bersifat kualitatif.

2.4.4 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator adalah cara perusahaan dalam menentukan indikator kemajuan yang dicapai perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki misi untuk telah menentukan tujuan dan menentukan indikator yang terlibat untuk mencapai tujuan tersebut. Cara agar perusahaan mengetahui seberapa kemajuan yang telah dicapai, maka penentuan KPI merupakan salah satu cara yang harus dilakukan.

Berikut adalah beberapa contoh dari KPI yang dapat dijadikan indikator kemajuan pencapaian suatu perusahaan:

a. Perspektif Keuangan:

- ROA (*Return of Asset*)

ROA digunakan untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan. Adapun rumus dari ROA adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots \text{(II.1)}$$

Nilai ROA dapat dinilai buruk jika kurang dari 7%, masuk dalam kriteria sedang jika sama dengan 7% dan masuk kriteria baik jika lebih besar dari 7% (Adi, 2016).

b. Perspektif Pelanggan:

- Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang sedang melakukan hubungan bisnis dengan suatu perusahaan.. Retensi pelanggan dapat dinilai buruk jika retensi pelanggan terjadi kenaikan, dinilai sedang apabila konstan serta dinilai baik jika mengalami penurunan (Adi, 2016).

- Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan adalah kemampuan perusahaan dalam menambah atau meningkatkan jumlah pelanggan baru. Akuisisi pelanggan dapat dinilai buruk jika terjadi penurunan, dapat dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik jika kemampuan akuisisi pelanggan terjadi peningkatan (Adi, 2016).

c. Perspektif Bisnis Internal:

- Proses Inovasi

Inovasi yang dilakukan suatu perusahaan dapat dijadikan nilai tambah bagi perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Kemampuan perusahaan dalam proses inovasi dinilai baik jika proses inovasi mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinyatakan buruk jika mengalami penurunan (Adi, 2016).

- Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan segala sesuatu yang dapat menunjang kegiatan di suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dari perusahaann. Sarana prasarana yang lengkap dan berkualitas sangatlah diperlukan untuk

dijadikan tolak ukur dalam penyelenggaraan kegiatan suatu perusahaan. Adapun untuk menentukan sarana dan prasarana di suatu perusahaan dinilai baik atau buruk salah satunya dapat ditentukan dengan melihat kelengkapan sarana dan prasarana. Jika ada pengadaan kelengkapan sarana dan prasarana di suatu perusahaan maka dapat dinilai baik karena perusahaan memiliki perhatian terhadap kualitas sarana dan prasarana perusahaan tersebut. Dan apa bila terjadi penurunan penyediaan sarana dan prasarana akan berpengaruh pada penurunan proses bisnis perusahaan (Balai Besar Keramik, 2017).

- Pelayanan Pelanggan

Kualitas pelayanan suatu perusahaan merupakan salah satu fokus utama dari kegiatan perusahaan yang dapat menjadi tolak ukur apakah suatu perusahaan dinilai baik atau buruk oleh pelanggan. Untuk menentukan kualitas pelayanan suatu perusahaan dinilai baik atau buruk salah satunya dapat ditentukan dengan melihat jumlah keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan dapat dianggap hal yang lumrah terjadi pada setiap perusahaan. Apabila di sebuah perusahaan terdapat sedikit keluhan maka pelayanan di sebuah perusahaan dapat dikatakan baik apabila terdapat banyaknya keluhan maka harus ada penanganan serius. Jika ada penurunan pada jumlah keluhan pelanggan pada setiap tahun maka dapat dinilai baik, apabila keluhan pelanggan konstan dapat dinilai sedang dan apabila meningkat dinilai buruk (Medium, 2020).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

- Indeks Kepuasan Karyawan.

Karyawan adalah bagian penting dari suatu perusahaan agar terciptanya perusahaan yang unggul diantara perusahaan pesaing. Perusahaan ingin memiliki kinerja yang baik pada setiap karyawannya dalam menjalankan tugas mereka di perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pada segi kepuasan karyawan yang didapatkan dari perusahaan karyawan tersebut bekerja. Kinerja karyawan harus sesuai dengan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Salah satu faktor penentu tingkat kepuasan karyawan yaitu dilihat dari indeks kepuasan karyawan. Adapun jika indeks kepuasan karyawan mengalami kenaikan maka dapat dinilai baik, sedangkan apabila konstan dapat dinilai sedang dan jika terjadi penurunan dapat dinilai buruk. (Questibrilia, 2020).

- **Tingkat Produktivitas Karyawan**

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu dapat menggunakan rumus perhitungan produktifitas karyawan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(\text{II.2})$$

Produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan dan dinilai sedang apabila produktivitas karyawan konstan serta dinilai buruk apabila mengalami penurunan (Adi, 2016).

- **Pelatihan Karyawan.**

Pelatihan karyawan adalah kegiatan untuk mengurangi kesenjangan kemampuan dari karyawan pada suatu organisasi dengan harapan dapat meningkatkan kemampuan dari karyawan itu sendiri. Untuk menentukan kompetensi karyawan di suatu perusahaan dinilai baik atau buruk salah satunya dapat ditentukan dengan melihat jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Jika jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami kenaikan dinilai baik, apabila konstan dinilai sedang dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan (Riadi, 2016).

2.4.5 Peta Strategis

Peta strategis merupakan sebuah diagram yang memperlihatkan visi, misi, strategi perusahaan yang diimplementasikan dalam kegiatan perusahaan pada setiap divisi perusahaan. Peta strategis dapat memperlihatkan dengan jelas keterkaitan antara visi, misi organisasi dengan sasaran strategis. Pembuatan peta startegis harus dimulai dengan mempelajari strategi perusahaan, termasuk visi dan misi perusahaan. Peta strategis dibuat dengan menghubungkan sasaran strategis perusahaan sesuai dengan perspektif *balance scorecard* (*financial, customer, internal business process* dan *Learning & growth*).

2.4.6 Inisiatif Strategis

Menentukan inisiatif strategis adalah kegiatan-kegiatan yang bersifat strategis yang perlu disusun dan dilaksanakan. Dengan menggunakan konsep BSC, penentuan inisiatif strategis disesuaikan oleh *key performance indicator*. Dimana setiap kegiatan yang disarankan untuk di terapkan tidak melenceng.

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis dengan faktor identifikasi seperti kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebuah organisasi serta kesempatan (*opportunitiy*) dan ancaman (*threat*) dari lingkungan selanjutnya dirumuskan strategi perusahaan (Istiqomah & Andruyanto, 2017).

Strengths (kekuatan) merupakan kegiatan perusahaan yang berjalan baik. *Weakness* (kelemahan) adalah kegiatan perusahaan yang tidak bekerja dengan semestinya. *Opportunity* (peluang) merupakan faktor lingkungan luar yang baik. *Threat* (ancaman) merupakan faktor lingkungan luar yang tidak baik.

1. Kekuatan (*Strength*) merupakan keadaan internal perusahaan berupa SDM yang dimiliki perusahaan, yang dapat dimanfaatkan untuk jalan pintas untuk menangani kelemahan dan ancaman.
2. Kelemahan (*Weakness*) merupakan keadaan internal perusahaan dimana SDM perusahaan sukar dimanfaatkan untuk menyelesaikan kesempatan dan ancaman.
3. Peluang (*Opportunity*) merupakan keadaan eksternal perusahaan yang menguntungkan. Perusahaan di dalam sebuah industri yang sama akan diuntungkan jika dipertemukan terhadap kondisi eksternal.
4. Ancaman (*Threat*) merupakan sebuah keadaan eksternal yang memunculkan kesulitan. Perusahaan di dalam sebuah industri yang sama akan dirugikan apabila berhadapan dengan keadaan eksternal tersebut.

Internal	Eksernal
Kekuatan	Peluang
Kelemahan	Ancaman

Gambar 2.1 Analisis SWOT
Sumber: Istiqomah & Andruyanto (2017)

Matriks SWOT dapat dimanfaatkan untuk memperlihatkan peluang dan ancaman dari luar yang sedang dihadapi dimana dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. (Istiqomah & Andruyanto, 2017).

1. SO merupakan strategi yang berdiri berdasarkan pemikiran perusahaan untuk menggunakan kekuatan agar dapat merebut serta menggunakan peluang dengan besar. Ini adalah strategi agresif positif untuk menyerang serta terencana dan inisiatif.
2. WO merupakan strategi yang berdiri berdasarkan memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan pada perusahaan. Hal tersebut perlu rancangan strategi merubah haluan.
3. ST merupakan strategi yang berdiri berdasarkan atas kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman. Nama lainnya adalah strategi perbedaan.
4. WT merupakan strategi yang diterapkan berdasarkan atas bentuk kegiatan yang meminimalisir kelemahan serta menghindari ancaman.

	Strengths	Weakness
Threats	<p>ST</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman</p>	<p>WT</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
Opportunities	<p>SO</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang</p>	<p>WO</p> <p>Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang</p>

Gambar 2.2 Matrik SWOT
 Sumber: Istiqomah & Andruyanto (2017)

