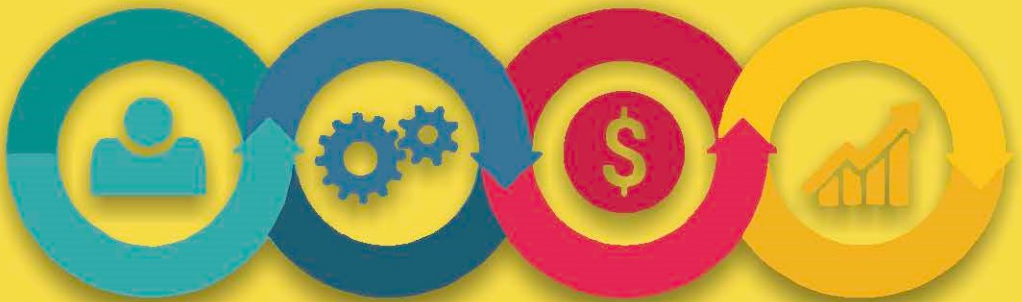


PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM IMPLEMENTASI **BALANCE SCORECARD** SEBAGAI INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA



Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.

SERI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang banyak mendapatkan perhatian dunia bisnis saat ini. Pengukuran financial dan pengukuran sejenis lainnya belum mampu mendeteksi aset yang bersifat intangible seperti kemampuan karyawan yang brilian, proses bisnis yang handal, cepat dan tidak birokratif serta pelanggan perusahaan yang sangat dinamis dan loyal.

**PERSPEKTIF PEMBELAJARAN
DAN PERTUMBUHAN DALAM
IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD*
SEBAGAI INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA**

Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.

(DOSEN PASCA SARJANA STIE YAPAN SURABAYA)



Penerbit K-Media
Yogyakarta, 2018

**PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM
IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI INSTRUMEN
PENILAIAN KINERJA**

xii + 118 hlm.; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-602-451-811-0

Penulis : HM. Noer Soetjipto
Tata Letak : Uki
Desain Sampul : Uki

Cetakan : April 2018

Copyright © 2018 by Penerbit K-Media
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit K-Media
Anggota IKAPI No.106/DIY/2018
Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.
e-mail: kmedia.cv@gmail.com

Sumber Daya Manusia yang Unggul adalah Pilar
Tegaknya suatu Bangsa dan Negara.

Meskipun kamu mendapat latihan jasmani yang
sehebat-hebatnya, tidak akan berguna jika kamu
mempunyai sifat menyerah.

Kepandaian yang bagaimanapun tingginya, tidak ada
gunanya jika orang itu mempunyai sifat menyerah.

(Panglima Besar Jendral Soedirman)

Kata Pengantar

Perkembangan dalam dunia organisasi bisnis dalam sepuluh tahun terakhir mengalami tingkat kompetisi yang berat sehingga menyebabkan persaingan yang luar biasa. Selain itu perusahaan dituntut untuk lebih canggih dalam membuat perubahan dalam hal peningkatan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta bagaimana cara penanganan suatu transaksi pada suatu perusahaan dengan para pelanggan atau antara perusahaan dengan perusahaan yang lainnya.

Akibat dari permasalahan tersebut maka manajemen SDM harus mampu mengkaji ulang setiap pedoman yang selama ini telah di gunakan agar perusahaan dapat bertahan serta terus mengembangkan usahanya dalam menghadapi persaingan yang ketat. Akibatnya pengukuran atau penilaian suatu kinerja menjadi salah satu faktor yang penting di dalam suatu perusahaan.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis menyampaikan puja dan puji syukur kehadirat Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, yang memberikan kesempatan menyelesaikan laporan penelitian dan mengkaji berbagai masalah secara komparatif tentang pengukuran kinerja karyawan di beberapa perusahaan, yang salah satunya perusahaan jasa komunikasi yang berdomisili di Surabaya.

Pentingnya penelitian ini dilakukan hingga disusun dalam sebuah naskah buku referensi ini, sejak awal terdorong oleh pemahaman tentang pengukuran kinerja pada suatu

organisasi yang merupakan hal yang sangat penting dan vital, dengan hasil pengukuran kinerja yang baik maka akan menciptakan sebuah informasi mengenai keberadaan bisnis tersebut serta bagaimana hal tersebut dilakukan dan dimana itu terjadi. Singkatnya pengukuran kinerja merupakan kartu laporan bagi sebuah perusahaan. Untuk mengukur kinerja tersebut, salah satu alat pengukuran kinerja yang baik adalah *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard atau BSC merupakan suatu sistem manajemen strategi (*Strategic Based Responsibility Accounting System*) yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja suatu perusahaan. *Scorecard* sendiri memiliki makna kartu skor. Maksudnya yaitu kartu skor yang akan di gunakan dalam merencanakan skor yang di wujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus di ukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

Jadi *Balanced Scorecard* merupakan suatu mekanisme pada sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi serta strategi organisasi ke dalam suatu tindakan yang nyata di lapangan. Sehingga *balanced scorecard* menjadi salah satu alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Melalui beberapa kajian dan penelitian ini, penulis menjadi yakin bahwa penerapan atau implementasi

Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.

pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* relatif lebih efisien, meskipun membutuhkan waktu yang cukup lama. Namun demikian sebagai metode penilaian yang mendukung penilaian kinerja karyawan, metode *balanced scorecard* masih perlu untuk diuji cobakan dalam skala kecil.

Semoga referensi ini dapat memberikan gambaran sekaligus inspirasi penelitian lanjutan tentang pengelolaan dan pengembangan SDM organisasi, dan memberikan manfaat untuk pengembangan organisasi.

Terima Kasih atas semua pihak yang telah berpartisipasi dalam proses penelitian dan penyusunan naskah referensi ini, terutama Pimpinan STIE YAPAN dan STIE ABI yang memberikan kesempatan luas dan memfasilitasi penulis untuk melakukan kegiatan penelitian dan pembelajaran.

Surabaya, April 2018

Hormat Kami

Penulis

Daftar Isi

Motto	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii

Bagian 1

Pendahuluan	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
1. Manfaat Teoritik	10
2. Manfaat Praktis.....	10

Bagian 2

Kajian Pustaka	11
A. Penilaian Kinerja	12
1. Definisi Kinerja	12
2. Studi tentang Kinerja.....	14
3. Faktor Mempengaruhi Kinerja.....	18
4. Indikator Pengukuran Kinerja	21
5. Model Pengukuran melalui <i>Balance Scorecard</i>	24

B. <i>Balanced Scorecard</i>	27
1. Konsep dan Sejarah <i>Balance Scorecard</i>	27
2. Keunggulan Metode <i>Balance Scorecard</i>	31
3. Kelemahan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	35
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	38
C. Penelitian yang Relevan.....	44
D. Kerangka Konseptual dan Hipotesis.....	47
1. Kerangka Konseptual	47
2. Hipotesis.....	50

Bagian 3

Proses Penelitian.....	52
A. Pendekatan Penelitian	52
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	53
1. Kepuasan kerja (X1)	53
2. Pelatihan (X2).....	54
3. <i>Turn Over</i> (X3).....	54
4. Produktivitas (X4)	55
5. Kinerja Karyawan (Y)	55
C. Pengambilan Sampling	56
D. Teknik Pengambilan Data.....	57
E. Pengujian Instrumen Penelitian.....	58
F. Analisis Data.....	60
1. Uji Asumsi Prasyarat	60
2. Persamaan Regresi	63
3. Pengujian Hipotesis	65

Bagian 4

Pembahasan.....	70
A. Implementasi <i>Balance Scorecards</i>	70
1. Masalah Kemampuan Karyawan	72
2. Kepuasan Karyawan	74
3. Pelatihan	76
4. Kesetiaan Karyawan.....	77
5. Produktivitas Karyawan.....	81
B. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan.....	83
1. Meningkatkan kembali keahlian satuan kerja	83
2. Kemampuan Sistem dan Teknologi Informasi.....	86
3. Motivasi, pendelegasian tugas dan Penyetaraan.....	88
C. Produktivitas yang Tidak Mempengaruhi Kinerja	90

Bagian 5

Kesimpulan dan Saran.....	94
A. Kesimpulan	94
B. Keterbatasan Penelitian	96
C. Rekomendasi.....	97

Daftar Pustaka	111
-----------------------------	------------

Profil Penulis	116
-----------------------------	------------

Daftar Tabel

Tabel 1. Skor Skala dan Kriteria Penilaian.....	58
Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	59
Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Data	60
Tabel 4. Hasil uji multikolinieritas	62
Tabel 5. Hasil uji hipotesis simultan.....	65
Tabel 6. Hasil uji hipotesis parsial.....	67

Daftar Gambar

Gambar 1	Struktur Evaluasi Kinerja.....	17
Gambar 2	Kerangka pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran	40
Gambar 3.	Kerangka Balanced Scorecard.....	49
Gambar 4	Kerangka analisis <i>balanced scorecard</i> sebagai alat ukur kinerja	50
Gambar 5	Scatterplots variabel bebas terhadap kinerja	63

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas	99
Lampiran 2 NPar Tests	104
Lampiran 3 Hasil Uji Hipotesis	109

Bagian 1

Pendahuluan

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi dalam bentuk perusahaan memiliki suatu kepentingan terhadap hasil terbaik yang dapat diperoleh melalui rangkaian metode kerja yang berlaku atau diterapkan di perusahaan tersebut. Pengelolaan Sumber Daya Manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk memperoleh hasil terbaik (*performance*), karena selain menangani masalah teknis proses kerja, juga melakukan pengembangan kualitas ketrampilan dan keahlian. Manajemen SDM juga memiliki tugas dan fungsi menumbuhkan situasi kondusif pada seluruh pekerja atau karyawan agar tercapai suatu kondisi yang mendukung proses kerja serta mampu meningkatkan hasil kerja karyawannya. Menurut Barney (Kaswan, 2012), bahwa di antara beberapa sumber daya perusahaan yang berupa *physical capital resources*, *organizational capital resources*, dan *humancapital resources*; dijelaskan bahwa *human capital resources* atau sumberdaya manusia yang dipandang paling penting dan diakui telah menjadi fokus banyak perusahaan.

Organisasi perusahaan yang baik akan berkembang dengan *growth* yang memuaskan selalu lebih

memprioritaskan pada masalah penanganan dan pengelolaan sumber daya manusia (*human resources*) agar dapat menjalankan fungsinya secara optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Demikian halnya di PT. XL Axiata, Tbk wilayah Regional Surabaya dengan wilayah kerja seluruh Indonesia bagian barat. Dinamika kerja karyawan didorong untuk mengikuti proses pengembangan budaya kerja perusahaan yang terus mengalami perubahan, mengikuti irama kompetisi dan perkembangan teknologi komunikasi serta segmen pasar. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk mampu berinteraksi sosial di lingkungan kerja serta tuntutan kerja serta beradaptasi dengan budaya kerja yang terus mengalami perubahan, meskipun kondisi tersebut tidak jarang memunculkan ketidakpuasan dan berdampak penurunan kinerja, serta bahkan *turn over* serta berbagai masalah lainnya.

Untuk menghadapi proses perubahan tersebut, kemampuan teknis, konseptual, dan moral dari para pengelola organisasi di semua tingkatan (level) pekerjaan sangat diperlukan, terutama organisasi yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi seperti perusahaan XL Axiata, Tbk regional Surabaya. Mengacu pada hasil survei mahasiswa yang dituangkan dalam laporan tugas akhirnya, di Kantor XL Axiata di Surabaya tahun 2017 diketahui bahwa dalam proses penanganan dan pengelolaan sumber daya manusia agar tercapai kinerja secara optimal di PT. XL Axiata Regional Surabaya, pihak SDM menggunakan dua cara dalam mengelola dan mengukur kinerja karyawan. Pada karyawan

level *middle*, mulai dari supervisor sampai vice presiden, kinerjanya diukur melalui *balanced scorecard*, sedangkan karyawan level staf dan operator diukur melalui analisis kinerja yang umum dipakai oleh banyak perusahaan *manufacture* maupun perusahaan jasa lainnya.

Mengukur prestasi kerja karyawan di suatu perusahaan merupakan suatu aktivitas tergolong penting bagi SDM dan para pimpinan perusahaan, sebagai bahan evaluasi dan perencanaan kerja yang lebih baik dan akurat untuk mencapai misi perusahaan. Dokumen yang memuat berbagai informasi karyawan menjadi dasar yang dipakai untuk perencanaan tenaga kerja, pemberian beban kerja, dan jenis pekerjaan yang sesuai untuk karyawan agar setiap tugas kerja dapat diselesaikan secara efektif. Karena itulah proses pengembangan organisasi perusahaan selalu mengukur dan mengkaji prestasi kerja baik secara formal maupun nonformal, pemberian beban kerja, perencanaan anggaran dan pelaporan di luar hal keuangan, laporan pemakaian peralatan, perawatan dan pengelolaan, kontrol keuangan, serta laporan kegiatan kerja karyawannya.

Dari pengukuran kinerja karyawan itu juga dapat diketahui apakah kinerja karyawan meningkat atau menurun, dan faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pertanyaan tersebut dapat menjawab masalah dan menemukan solusi tentang bagaimana dan upaya apa yang harus dilakukan oleh SDM dan pimpinan perusahaan agar kinerja karyawan meningkat, sehingga ukuran pendapatan perusahaan yang selama ini direpresentasikan sebagai

parameter kinerja perusahaan tidak sepenuhnya dijadikan orientasi untuk memicu karyawan dengan tuntutan beban kerja tanpa menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan maupun masalah lainnya di lingkungan perusahaan.

Menurut Munandar (2014), adanya kenaikan atau penurunan kinerja di suatu perusahaan dapat terjadi karena adanya kepercayaan (*trust*) yang bersifat timbal balik yang tinggi antara anggota organisasi atau antar karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa para karyawan mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan dirinya yang sesuai kebutuhan perusahaan atau sesuai bidang kerjanya. Agar karyawan memiliki kinerja yang tinggi diperlukan waktu yang relatif lama untuk membangun, dan menumbuhkan karakternya, dan hal itu memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen perusahaan. Menurut hasil penelitian Yusuf (2010) pencapaian tersebut relatif sulit tercapai apabila kurang didukung oleh upaya manajemen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Bateman (2009) dan Davis dan Newstrom (2012), menjelaskan bahwa pencapaian kinerja dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi dari dalam diri, dengan cara melibatkan karyawan dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaswan (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Persoalan yang

kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan pegawai yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja pegawai yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja yang tinggi, maka penilaian kinerja karyawan yang dipandang akurat untuk memetakan potensi karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tentu saja bagi perusahaan jasa komunikasi seperti PT XL Axiata, Tbk wilayah regional Surabaya, kaitan pengukuran kinerja adalah dengan tingkat produksi yang dapat dicapai, dan pemberdayaan karyawan (*man empowerment*). Manajemen perusahaan dalam hal tersebut melakukan pendekatan pada karyawan dalam suatu rangkaian kegiatan operasional, menciptakan hubungan baik dengan pelanggan, dan pemasok untuk menggali informasi sebagai acuan pembuatan keputusan. Dalam hal tersebut karyawan banyak dilibatkan untuk memberikan solusi dan saran serta fasilitas sebagai langkah pendekatan yang lebih kreatif, juga upaya peningkatan performa kerjanya, yang mengacu pada kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan (*satisfying customers*).

Pendekatan sistem pengukuran kinerja di perusahaan disebut *balanced scorecard* (BSC) menurut Anthony and Govindarajan (2003) merupakan metode yang dipakai perusahaan dengan cara memprioritaskan pola komunikasi di tiap level manajemen, menentukan tujuan perusahaan dan memberikan umpan balik yang berkelanjutan agar diperoleh suatu keputusan strategis sebagai model operasional perusahaan dalam waktu tertentu. Menurut Kaplan dan

Norton (1996), pengukuran kinerja karyawan yang menjadi representasi dari kinerja perusahaan dapat dipandang menjadi 4 perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, internal bisnis, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling terkait dalam suatu rangkaian sistem sebab akibat, dan sebagai cara menterjemahkan strategi ke dalam tindakan bisnis. Selama ini perusahaan seperti PT XL Axiata juga lebih menekankan perspektif *financial* sebagai ukuran kinerja, sehingga proses operasional menjadi statis, kurang memperhatikan keinginan konsumen atau *trend*, dan menjadi kurang efisien.

Penerapan BSC dalam perspektif pembelajaran (*to learn*) dan pertumbuhan (*to growth*) dalam suatu perusahaan mengacu pada 3 (tiga) faktor utama, yaitu manusia (karyawan), sistem, dan prosedur kerja (SOP) yang dipandang mendukung pertumbuhan dalam rencana kerja jangka panjang. Hasil pengukuran melalui perspektif yang lainnya cenderung menunjukkan adanya kesenjangan yang relatif besar antara kemampuan karyawan, sistem kerja operasional serta prosedur yang diterapkan untuk mencapai hasil kerja yang ajeg. Untuk mengurangi tingkat kesenjangan tersebut, perusahaan menerapkan persepsktif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai suatu investasi untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang. Menurut pandangan Kaplan dan Norton (1998); dan Niven (2002), perspektif *to learn* dan *to growth* memiliki tiga dimensi penting untuk dijadikan target, yaitu: kemampuan para pekerja (*skill ability-capabilities*), pemanfaatan sistem informasi

(*Information system*), dan situasi pekerja yang meliputi motivasi, upaya pemberdayaan dan penyesuaian (*Motivation, empowerment, and alignment*). Idealnya perusahaan tetap kurang bila mengandalkan hasil kerja karyawan yang ada, namun perusahaan juga perlu melakukan upaya perbaikan yang berkesinambungan. Perbaikan yang berkelanjutan akan lebih mudah tercapai apabila perusahaan secara langsung melibatkan karyawan dalam proses internal usahanya.

Di sisi lain, masalah karir, kompensasi, *benefit* atau hal lainnya yang dapat diberikan perusahaan, pada umumnya lebih banyak pada perhatian ke departemen utama (*core function*), sedangkan departemen pendukung (*support function*) menjadi kurang mendapat perhatian. Metode *balanced scorecard* tidak mengenal perbedaan tersebut, sehingga departemen utama dalam suatu perusahaan maupun departemen pendukung memperoleh perlakuan yang sama, dan dinilai adalah pencapaian target masing-masing. Sehingga catatan kerja yang menunjuk hasil kerja karyawan (*performance appraisal*) dapat tersimpan dengan baik, dapat dilakukan perbandingan dan evaluasi atas kinerja masing-masing, serta sebagai acuan dalam pengambilan keputusan strategis yang menyangkut pengembangan potensi karyawan dalam peningkatan kinerjanya.

Pada dasarnya penelitian tentang implementasi atau penerapan *balanced scorecard* penting untuk dilaksanakan dengan mengambil contoh beberapa perusahaan, baik perusahaan jasa maupun manufaktur. Pentingnya dilakukan penelitian dengan mengambil objek kajian di beberapa

perusahaan sangat memungkinkan untuk mendapatkan data yang dapat dikaji dengan lebih akurat tentang bagaimana dampak penerapan *balanced scorecard* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun demikian dengan mengambil satu contoh perusahaan tidak menutup kemungkinan dapat dijadikan pilot project percontohan tentang pemanfaatan metode *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana latar belakang permasalahan penelitian yang telah di deskripsikan, maka dapat dilakukan identifikasi permasalahan yang dipandang relevan sebagai objek kajian penelitian. Dalam penelitian ini subjek diambil dari satu perusahaan di Surabaya, yaitu karyawan PT. XL Axiata, Tbk wilayah Regional Surabaya yang meliputi wilayah Indonesia Barat. Subjek yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan pada level supervisor hingga *vice presiden*, yang pemilihan subjek tersebut dengan pertimbangan karyawan yang mendapatkan perlakuan berupa penilaian kinerjanya menggunakan *balanced score card*.

Kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja atau prestasi yang telah diraih oleh karyawan dalam kurun waktu atau periode waktu tertentu. Penilaian kinerja ini berupa kualitas, kuantitas, *Timeliness* (perencanaan pengaturan waktu kerja), *cost effectiveness* (efektivitas gerak, waktu dan penghematan), *need for Supervision* (kemandirian), dan *interpersonal impact* (pengembangan hubungan relasi kerja).

Selanjutnya pengukuran kinerja yang secara umum ini akan dikaji melalui *frame* pengukuran proses kerja dari *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode *balanced scorecard* (BSC) adalah upaya memperluas tujuan, meningkatkan kemampuan serta menumbuhkan kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi secara efektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan membutuhkan daya dukung sarana dan prasarana memadai yang berkontribusi terhadap ketiga perspektif BSC lainnya, serta mendukung pencapaian hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning Organization*. Perspektif tersebut memiliki indikator kajian berupa kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dan identifikasi masalah yang dipaparkan, maka rumusan pertanyaan penelitian dapat diajukan sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh positif *turn over* terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh positif produktivitas terhadap kinerja?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui dan membuktikan serta menganalisis penerapan metode *balanced scorecard* terhadap kinerja karyawan. Diketahui pula pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai salah satu perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja karyawan, serta diketahui indikator yang memiliki peranan besar terhadap kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritik

Penulisan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan pengembangan wacana manajemen sumber daya manusia untuk organisasi dan perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penulisan referensi hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi pihak SDM perusahaan dalam menerapkan kebijakan penilaian kinerja karyawan melalui perspektif sumber daya manusia, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, serta menyusun kebijakan strategis terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Diharapkan pula hasil penelitian ini dapat memberikan wacana inspiratif untuk para akademisi dan para peneliti yang memiliki minat untuk mengkaji permasalahan pengelolaan SDM dan pengembangan SDM.

Bagian 2

Kajian Pustaka

Task organizational (tugas organisasi) merupakan suatu strategi, kebijakan, dan tindakan yang setiap organisasi menggunakannya sebagai *frame* berpikir dan acuan untuk mencapai suatu tujuan. Pelaksanaan tugas organisasi secara efektif dan efisiensinya dilakukan melalui berbagai model, intensitas, serta berbagai metode, mulai dari seleksi karyawan baru (*selection*), pengukuran kualitas dan keragaman metode yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan (*evaluation*), kriteria keadilan pemberian kompensasi (*Compensation*), dedikasi karyawan (*Job Performance*), sistem pengawasan dan supervisi, kesejahteraan dan kinerja karyawan (*mentoring*), serta penggalian berbagai metode yang efektif secara terus menerus sebagai alternatif pengembangan dan pengambilan keputusan (*Decesion Making*). *Task organisasi* juga mendorong tumbuhnya perhatian karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pengembangan mutu kerja, inovatif, dan kompetitif (*quality of work life*) (Kreitner dan Kinicki, 2012).

Berangkat dari konsep *task organizational* maka salah satu tugas departemen sumber daya manusia adalah melakukan penilaian kinerja karyawan sebagai suatu evaluasi

atas proses kerja dan hasil yang dicapai. Maka selanjutnya akan dipaparkan apa kinerja karyawan dan model apa alat ukur yang dipandang relevan dan efektif untuk menilai kinerja karyawan, sebagai berikut.

A. Penilaian Kinerja

1. Definisi Kinerja

Bacal (2001), menjelaskan kinerja sebagai proses dalam tugas organisasi yang berupa perencanaan, pengawasan, pencapaian hasil dan evaluasi serta penilaian hasil pencapaian. Sebagai bagian dari penilaian, maka kinerja karyawan dinilai dari *out-put* secara berkala atau selama periode waktu tertentu. Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari tugas yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan berdasarkan tugas yang diberikan dan menjadi tanggung jawabnya.

Prabu (2005) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas, yang dalam pelaksanaan tugas-tugasnya karyawan melakukannya dengan penuh tanggung jawab sebagaimana aturan yang telah disepakati dalam perjanjian kerja. Menurut As'ad (2005) kinerja merupakan pencapaian prestasi secara optimal (*succes full role achievement*) yang dapat diraih oleh karyawan baik secara individual maupun dalam satu tim kerja. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi upaya pencapaian yang dilakukan karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya, dan

dengan demikian kinerja dapat dikatakan sebagai pencapaian hasil secara kualitas dan kuantitas dari beban kerja atau tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Tika (2005) memberikan pendapatnya terkait dengan definisi kinerja, yaitu pencapaian hasil kerja yang dapat diperoleh atau diselesaikan seorang karyawan atau dalam tim kerja dalam suatu organisasi untuk mencapai misi organisasi yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Sedangkan Helfert (dalam Tika, 2005), menjelaskan kinerja (*performance appraisal*) merupakan hasil dari berbagai keputusan pada setiap tindakan karyawan yang dilakukan dengan cara berkelanjutan oleh manajemen. Kinerja karyawan juga dapat disebut sebagai suatu batasan atau standart keberhasilan (*performance appraisal*), karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila menunjukkan pencapaian hasil sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2000), secara harfiah, kinerja merupakan hasil atau buah pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan atau dalam satu kelompok secara kualitas maupun kuantitas pada kurun waktu tertentu sesuai dengan bidang kerjanya. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dapat dinilai secara kuantitas dan kualitas, yang dihasilkan karyawan secara perorangan atau kelompok, sesuai dengan ketentuan atau jenis tugas yang diberikan pada karyawan di tempatnya bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi tentang kinerja yang dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sejumlah prestasi atau hasil dari tugas yang telah diselesaikan karyawan ataupun kelompok sesuai dengan jenis tugas, beban tugas, dan mutu tugas yang diberikan perusahaan selama periode waktu tertentu.

2. Studi tentang Kinerja

Penilaian kinerja karyawan maupun perusahaan merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penilaian pada prestasi atau hasil karya yang telah dilaksanakan oleh karyawan. Petri (Robbins, 2013) dan Brown and John (2007), menjelaskan beberapa hal berkaitan dengan studi tentang kinerja, yaitu :

- a. Kinerja yang dinilai adalah manusia, disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu bersifat realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan pada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik dengan tujuan, yakni;
 - 1) Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan segera mengetahui kelemahan dan kekurangan pada dirinya, sehingga karyawan dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- 2) Dalam hal penilaian tersebut bersifat positif, menjadi dorongan kuat pada setiap karyawan yang untuk lebih meningkatkan prestasi.
 - 3) Jika seseorang karyawan merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya maka akan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya dapat memahami dan menerima hasil penilaian tersebut.
- d. Hasil yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak akan ada informasi tentang karyawan yang hilang.
 - e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap karyawan menjadi bahan yang senantiasa dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi karyawan, alih tugas, demosi atau pemberhentian dan perampingan tenaga kerja.

Carroll & Schneir (dalam Munandar, 2002) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja karyawan di dalam organisasi.

- a. *Identification*.

Yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job*

analysis. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.

b. *Measurement*.

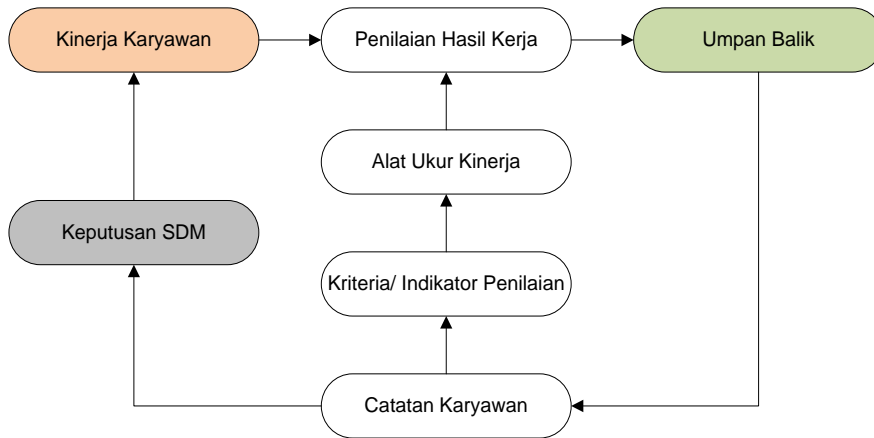
Pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari system penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja karyawan yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja karyawan melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku karyawan pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.

c. *Management*.

Yaitu penilaian prestasi kerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi karyawan di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara

keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja karyawan oleh manajer lini.

Proses penilaian kinerja dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1
Struktur Evaluasi Kinerja

Sumber: Werther, B. William and Keith Davis (dalam Rusdiyanto, 2004)

Pada penelitian ini, proses *performance appraisal* (penilaian kinerja) pada gambar tersebut merupakan tahapan yang akan diteliti guna mendapatkan prestasi kerja karyawan selama bekerja di perusahaan.

3. Faktor Mempengaruhi Kinerja

As'ad (2005) dan Handoko (2000), menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu adanya faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, namun faktor motivasi intrinsik, dianggap lebih penting daripada faktor motivasi ekstrinsik. Faktor motivasi ekstrinsik seperti upah dan gaji tidak menjamin dapat meningkatkan motivasi kerja maupun menaikkan gairah serta kualitas dari hasil kerja tetapi tidak menutup kemungkinan justru menurunkan. Artinya upah finansial atau segala bentuk insentif eksternal yang diberikan pada karyawan hanya menempatkan karyawan dalam kondisi motivasi yang netral. Prestasi kerja seseorang tetap sebagaimana adanya, sekalipun insentifnya ditambah atau dinaikkan dari semestinya. Tetapi sebaliknya jika insentif eksternalnya diturunkan atau dikurangi, maka karyawan yang bersangkutan menampakkan penurunan gairah kerja. Gairah kerja akan meningkat jika karyawan mendapatkan kepuasan yang didapat dari aktivitas yang dilakukan.

Di bidang jasa, motivasi intrinsik ini lebih penting, sebagaimana dijelaskan oleh As'ad (2005), bahwa dalam dunia pekerjaan bidang jasa, seseorang akan menunjukkan kinerja kerja yang tinggi sekalipun tanpa pengawasan dan evaluasi yang berhubungan dengan sistem insentif dan upah. Mengingat proses usaha bidang jasa khususnya bukan merupakan model transaksi karya dengan prinsip komersial, tetapi lebih sebagai proses aktualisasi bakat, minat dan misi yang bersifat idealis.

Kreitner dan Kinicki (2012) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut.

a. Sarana dan Prasarana di Tempat Kerja

Agar karyawan melakukan tugasnya dengan optimal, tentu yang harus diperhatikan adalah sarana dan prasarana di tempat kerja. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai tentu sangat menunjang kinerja karyawan di sana. Ada baiknya pula untuk selalu memperhatikan kondisi sarana dan prasarana tempat kerja, apakah masih berfungsi optimal, perlu perbaikan, atau perlu diganti. Beberapa contoh sarana dan prasarana umum di berbagai tempat kerja mencakup meja kerja, alat tulis, ruangan yang cukup luas, penerangan yang cukup, pengatur suhu ruangan (AC atau sejenisnya), printer, lahan parkir, ruang istirahat, toilet, tempat ibadah, dan masih banyak lagi. Ketika sarana dan prasarana di tempat kerja tidak memadai, kemungkinan karyawan perlu mencari sarana-prasarana di luar tempat kerja untuk menuntaskan pekerjaannya.

b. *Job Description* dan Tanggung Jawab

Pembagian tugas umum dan khusus tiap karyawan, peran, serta tanggung jawab karyawan harus jelas dan transparan. Pembagian ini mempermudah karyawan untuk menentukan skala prioritas kerja mereka masing-masing serta timnya. Pemberian tugas kepada karyawan atau tim di luar *job description* dan tanggung jawab mereka akan mempengaruhi produktivitas

mereka, atau malah membuat kinerja mereka semakin buruk. Sangat direkomendasikan pula untuk menjaga transparansi tugas dan tanggung jawab antar personil. Hal ini akan mempermudah ketika akan membagi beban kerja antar personil.

c. Cara Komunikasi dan Kerja Pimpinan

Salah satu majalah bisnis terkemuka dunia, entrepreneur, mengatakan bahwa karyawan mengharapkan atasan yang suportif dengan karakter yang pengertian, fleksibel, serta dapat dipercaya. Pimpinan dengan kriteria tersebut nyatanya memang sangat baik agar dapat mem-boost up kinerja karyawan. Beberapa contoh tindakan yang merefleksikan kriteria pimpinan yang baik seperti di atas adalah komunikatif dengan keluh kesah, kritik dan saran dari karyawan, tidak asal membagi beban kerja yang tak sesuai dengan tugas karyawan, memotivasi personil lainnya, atau bahkan ikut lembur bersama dengan karyawan lainnya dalam suasana yang ramah dan kekeluargaan.

d. Kesehatan dan *Self Development* Personil

Personil yang tidak sehat tentu tidak akan bekerja dengan maksimal, benar? Memberikan fasilitas atau dukungan kesehatan kepada karyawan menjadi hal yang esensial bagi perusahaan, contohnya asuransi kesehatan atau cuti sakit. Selain kesehatan fisik, kesehatan psikis juga perlu dirawat. Perusahaan juga menyediakan sesi pelatihan dan *self development* pada karyawan. Selain berbagai poin di atas, wujudkan pula

apresiasi atas kinerja karyawan yang baik, seperti tepat waktu dalam kehadiran dan deadline serta lembur, dalam bentuk yang konkrit seperti penghargaan, insentif, atau bonus lainnya.

4. Indikator Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja seringkali menjadi aktivitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Penilaian kinerja memiliki banyak kegunaan dalam persaingan pasar yang semakin mengglobal ini. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang efektif akan terus menjadi prioritas tinggi bagi manajemen. Penilaian kinerja lebih digunakan sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja.

Menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja seseorang dalam suatu bidang kerjanya atau dalam suatu perusahaan dapat diukur melalui beberapa aspek atau indikator sebagai berikut.

a. *Quality* (mutu)

Merupakan pertimbangan penilaian yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan mutu atau keunggulan suatu hasil kerja, baik produk barang atau jasa yang telah dihasilkan oleh karyawan. Standart kualitas hasil kerja ditetapkan oleh perusahaan, diketahui dan menjadi beban tugas karyawan untuk menyelesaikannya dalam kurun waktu tertentu, apakah mutu suatu produk barang atau jasa telah

dihasilkan dengan mendekati atau masih jauh dari kesempurnaan.

b. *Quantity* (volume atau jumlah)

Adalah hasil dari tugas karyawan yang telah diselesaikan dengan perhitungan jumlah atau volume yang telah dihasilkan selama waktu tertentu. Penghitungan kuantitas mengacu pada jumlah yang dihasilkan dalam suatu proses pekerjaan, apakah jumlah atau volume tersebut sesuai dengan yang sudah ditentukan, kurang atau melebihi jumlah yang ditentukan perusahaan. Jadi *Quantity* merupakan target perolehan hasil kerja, baik barang atau frekuensi jasa yang telah diselesaikan karyawan selama periode waktu yang ditetapkan.

c. *Timeliness* (perencanaan pengaturan waktu kerja)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik. *Timeliness* merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut sudah baik.

d. *Cost effectiveness* (efektivitas gerak, waktu dan penghematan)

Adalah pemanfaatan gerak, waktu dan pembiayaan yang hemat selama proses menyelesaikan suatu tugas

kerja yang diberikan pada karyawan. *Cost effectiveness* menunjukkan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan maksimum.

e. *Need for Supervision* (kemandirian)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan. *Need of supervision* merupakan aktivitas karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan penyelia untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

f. *Interpersonal impact* (pengembangan hubungan relasi kerja)

Adalah terjalinnya hubungan atau relasi kerja yang baik antara karyawan dengan rekan kerja, lingkungan kerja serta antara atasan dan bawahan. *Interpersonal impact* juga merupakan suatu tingkatan pada karyawan untuk menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerja sama antar rekan kerja sehingga tercipta kondisi yang meningkatkan kinerja.

Berkenaan dengan indikator kinerja karyawan tersebut, menurut Kaplan dan Norton (dalam Tika, 2003) bahwa dalam memberikan penilaian terhadap hasil kerja karyawan dapat dipakai atau disusun suatu daftar pertanyaan yang berisi beberapa kriteria yang merefleksikan pencapaian hasil kerja. Penilaian tersebut dapat menggunakan metode *Balanced - Scorecard*, yaitu kartu untuk mencatat skor perolehan hasil kerja individu atau kelompok. *Balanced-Scorecard* juga merupakan alat penilaian kinerja yang disusun dengan asumsi keseimbangan dari berbagai aspek, seperti keuangan dan non keuangan, dan aspek internal dan eksternal perusahaan. Setiap aspek memiliki pendekatan dengan mengacu pada perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar serta pertumbuhan.

5. Model Pengukuran melalui *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. *Balanced scorecard* juga merupakan suatu system management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur.

Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: Perspektif keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif pelanggan (*Customers Perspective*), Perspektif proses usaha internal (*Internal Perspective*) dan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*).

a. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard memakai tolok ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). Di dalam *Balanced scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang *superior* dalam jangka panjang, mereka

harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Kaplan, & Norton, 2004). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Parameter kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan

kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

B. *Balanced Scorecard*

1. Konsep dan Sejarah *Balance Scorecard*

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC merupakan alat untuk menilai dan mengetahui apakah aktivitas operasional perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. Inilah pertimbangan penggunaan BSC sebagai alat untuk menilai hasil kerja karyawan.

Penggunaan dan pengembangan metode BSC dilakukan pada tahun 1987 oleh perusahaan Analog Devices, dengan mempertimbangkan aspek SDM sebagai perspektif pengembangan. Pada masa sebelum itu BSC lebih banyak mengkaji aspek keuangan sebagai ukuran perusahaan mencapai keberhasilan dan mengambil keputusan pengembangan perusahaan. Sistem manajemen strategis mendorong para pimpinan perusahaan untuk memprioritaskan penilaian kinerja dengan menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses kerja, dan sumber daya manusia.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 mulai mempublikasikan kartu penilaian hasil kerja yang

berimbang yang dikenal dengan *balanced scorecard* (BSC). Sejak saat itu BSC banyak menjadi bahan kajian penelitian, dan pengembangan teori penilaian kinerja karyawan, sehingga banyak terjadi penyimpangan penerapan dan konsep BSC dari aslinya. Namun demikian Kaplan dan Norton sebagai pencetus konsep BSC sendiri juga melakukan berbagai perubahan dan meninjau ulang konsep tersebut selama satu dasawarsa sesuai dengan pengamatan di lapangan.

Dalam perkembangannya, metode *balanced scorecard* sudah banyak memberikan kontribusi yang fundamental sebagai alat mengukur kinerja karyawan dan perusahaan, dengan menerapkan aspek performa organisasi yang efektif, implementasi strategi mencapai keberhasilan. Meskipun demikian masih banyak perusahaan yang menerapkan BSC dengan tetap menekankan pada aspek pelaporan keuangan, sehingga konsep BSC banyak mendapatkan kritik. BSC yang telah dikaji dan dikembangkan lebih lanjut memandang bahwa ukuran keuangan tidak konsisten dengan lingkungan bisnis saat sekarang yang lebih kompetitif, sehingga memiliki kemampuan prodiktor yang lemah, dan mengakibatkan munculnya dis-fungsi penilaian, menghambat pengembangan proses berpikir strategis, dan kurang relevan untuk diterapkan disemua level perusahaan. Penerapan BSC sendiri pada prinsipnya adalah melaksanakan manajemen strategi secara efektif yang memiliki masalahnya sendiri, yang setidaknya terdapat batasan dalam pelaksanaan BSC di suatu perusahaan, seperti batasan visi, sumber daya manusia,

potensi perusahaan, dan sistem manajemen yang sedang berjalan.

Penggunaan BSC memberikan keuntungan manfaat bagi setiap organisasi dalam mengembangkan model baru penilaian hasil kerja dengan menempatkan elemen finansial yang tidak lagi di prioritas utama. Implikasi BSC justru lebih memperhatikan review proses kerja dan hasil kerja, menentukan strategi, dan menhtherjemahkan visi dan stretgi yang dimiliki perusahaan dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif secara berimbang, sehingga perusahaan mudah mengakses informasi sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan dan kebijakan strategis, yang bukan sekedar ukuran finansial.

Anthony dan Govindarajan (2005) menjelaskan tiga area penting dalam pertimbangan yang diterapkan melalui konsep BSC meliputi:

- a. Keseimbangan antara keberhasilan finansial dan non finansial.

Pada awalnya, *balanced Scorecard* dirancang untuk mengatasi masalah reliabilitas (keandalan) yang selama, alat pengukuran atau penilaian performa ini dipandang masih kurang handal. Sehingga perklu ada kesimbangan antara pertimbangan ukuran performa finansial dengan faktor lainnya dengan berorientasi pada pemikiran masa depan perusahaan. Hal tersebut menjadi salah satu prinsip dari sistem *balanced Scorecard*.

- b. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi.

Penerapan BSC adalah mengupayakan adanya keseimbangan kebutuhan kedua divisi yang sering bersifat kontradiktif antara satu sama lain agar secara efektif menerapkan strategi yang lebih menguntungkan. Dalam hal ini, *Gh Shareholder* dan pelanggan merepresentasikan aturan eksternal, sedangkan karyawan dan proses internal merepresentasikan aturan internal.

- c. Keseimbangan antara indikator performa *lag* dan *lead*.

Secara umum aspek *lag* lebih merepresentasikan performa masa lalu, sedangkan indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Indikator ini biasanya berupa suatu ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator *lead* untuk ukuran *lag* kepuasan pelanggan. Scorecard harus berupa suatu kombinasi atau paduan antara indikator *lag* dan *lead*. Indikator *lag* tanpa disertai ukuran *lead* tidak akan terinformasikan tentang bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator *lead* tanpa ukuran *lag* akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan benefit bagi pelanggan dan juga shareholder.

2. Keunggulan Metode *Balance Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Menurut ahli manajemen Kaplan dan Norton, *Balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh peronil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Balanced Scorecard merupakan salah satu alat yang biasa dipakai oleh manajer untuk mengukur kinerja suatu bisnis dilihat dari empat perspektif. Empat perspektif yang dimaksud ini diantaranya ialah pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan pertumbuhan. Tujuan dari *Balanced Scorecard* ini ialah untuk mengukur aktivitas operasional secara berimbang dengan bantuan sebuah kartu. Dengan kartu inilah nilai yang dihasilkan lebih akurat dan mewakili sistem kerja yang ada saat ini.

Balanced Scorecard juga dibutuhkan karena memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

a. Mampu Bersifat K2ST

Balanced Scorecard mampu memiliki sifat K2ST yakni koheren, komprehensif, seimbang dan terukur. *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan tak hanya berfokus pada keuangan saja namun juga dari sudut pandang pelanggan. *Adanya*

Balanced Scorecard membantu anda mengukur sasaran-sasaran yang sulit diukur sebelumnya.

b. Mewujudkan Integrasi Antara Visi dan Misi

Adanya *Balanced Scorecard* juga mendorong mewujudkan visi dan misi perusahaan yang ingin diraih. Pasalnya *Balanced Scorecard* menilai dari empat perspektif yang berbeda. selain meningkatkan laba *Balanced Scorecard* juga fokus meningkatkan pelayanan pelanggan dan proses bisnis internal.

c. Memotivasi Karyawan Untuk Meningkatkan Performa Kerja

Balanced Scorecard dapat dipakai untuk mengukur layanan korporasi kepada konsumennya. Dengan begitu karyawan juga bisa menilai pelayanan yang diberikannya selama ini sudah cukup memuaskan pelanggan atau belum. *Balanced Scorecard* bisa dipakai sebagai motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dalam memberikan layanan kepada konsumen.

d. Mendapatkan *Feedback*

Balanced Scorecard ditujukan untuk menilai dari dua arah. Anda bisa mendapatkan *feedback* dari strategi yang anda gunakan. Tidak hanya berupa penilaian secara angka namun juga penilaian berupa saran dan kritik. Hal ini membuat karyawan bisa bekerja secara strategis bukan hanya per individu namun juga antar departemen.

e. Memotivasi Untuk lebih kompetitif

Bisnis yang anda jalani bisa saja tenggelam di masa depan karena kurang kompetitif dan tidak mau berinovasi. Ada masa dimana pelanggan anda butuh inovasi baru karena selera masyarakat berubah-ubah. Untuk mempertahankan bisnis anda maka penting melakukan evaluasi dan pengembangan serta inovasi yang menunjang kinerja perusahaan lebih kompetitif lagi.

Menurut Mulyadi (2005), menjelaskan beberapa manfaat penggunaan model BSC melalui empat komponennya, yaitu bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keempat komponen yang menjadi ciri khas BSC masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

a. Komprehensif

Penerapan BSC memperluas pandangan dalam penilaian dan perencanaan strategik, yang pada implementasi BSC pada awalnya lebih didominasi oleh pengukuran dari perspektif keuangan, yang selanjutnya dikembangkan ke perspektif lain, seperti konsumen, proses kerja, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengembangan cara pandang BSC di sektor pembelajaran dan pertumbuhan merupakan rencana strategis yang menghadirkan perspektif non finansial, yang lebih mampu meningkatkan kinerja keuangan dan berkelanjutan serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang

kompleks. Strategi yang dibangun dalam tiap perspektif pada akhirnya memperlebar ruang lingkup usaha perusahaan untuk mencapai misi dan visinya. Komprehensivitas atas target pencapaian adalah tanggapan yang sesuai untuk perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin berkembang.

b. Koheren

Penerapan BSC mendorong setiap tenaga kerja untuk menciptakan hubungan yang baik dalam suatu proses yang dinamis. Proses dinamis merupakan suatu kegiatan kerja yang berjalan sesuai rencana strategis yang berorientasi pada kegiatan atau tugas non keuangan, namun bersifat memiliki hubungan yang liner dengan keuangan secara langsung atau tidak langsung. Tingkat koherensi antara strategi dan target yang hendak dicapai di berbagai perspektif harus lebih mampu meningkatkan hasil kerja keuangan sesuai target yang ditentukan perusahaan, yang menjadi pertimbangan dan acuan perusahaan untuk memasuki iklim usaha yang penuh kompetisi dan perputaran modal.

c. Seimbang

Equality atau keseimbangan dalam target yang dihasilkan dalam sistem rencana kerja strategis menjadi penting untuk mencapai perolehan hasil kerja perusahaan dari segi keuangan yang berlangsung terus menerus.

d. Terukur

Kegiatan rencana dan proses kerja bersifat terukur atau dapat diprediksikan hasil pencapaiannya, risiko kerja, kendala dan solusinya ketika perusahaan menerapkan suatu sistem manajemen BSC, termasuk memprediksikan hal-hal yang memiliki peluang atau kemungkinan yang kurang mendapatkan perhatian atau sulit diperkirakan.

3. Kelemahan Metode Balanced Scorecard

Balanced scorecard atau BSC sebagai suatu mekanisme penilaian hasil kerja perusahaan memiliki beberapa kekurangan, yang menurut Anthony dan Govindarajan (2005) kekurangan dalam implementasi BSC sebagai berikut :

- a. Hubungan yang buruk antara standart target dari perspektif non-keuangan serta hasilnya.
Tidak adanya penjamin keuntungan masa depan yang mengikuti pencapaian target perolehan melalui ukuran non-finansial. Kondisi tersebut merupakan aspek kendala terbesar dalam implementasi *balanced scorecard* karena adanya kepercayaan bahwa perolehan hasil secara finansial tidak selaras atau tidak memiliki korelasi dengan pencapaian tujuan non-finansial.
- b. Fokus pada perolehan finansial (*fixation on financial result*)
Peran pimpinan adalah yang dipandang sebagai yang paling bertanggung jawab pada semua kinerja keuangan. Hal ini yang menjadi sebab seorang

pimpinan lebih memberikan perhatian pada aspek keuangan dibandingkan aspek lainnya.

c. Mekanisme recovery (*no mechanism for improvement*)

Pada aspek ini umum dilakukan banyak perusahaan, banyak perusahaan berupaya melakukan ekspansi mengejar tujuan namun tidak memiliki alat efektif untuk mencapainya. Hal tersebut merupakan salah satu kekurangan dalam penerapan *balanced scorecard*. Tanpa adanya metode yang praktis dan efektif untuk mencapai target peningkatan hasil kerja, namun tidak menyiapkan perangkat untuk mencapainya, maka sehebat apapun metode itu menjadi sia-sia.

d. Standart pencapaian tidak terbaru (*measures are not up to date*)

Banyak perusahaan kurang memperhatikan sistematika kerja secara formal untuk meningkatkan atau melakukan pembaruan standart pencapaian sesuai dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang mengacu pada strategi lama.

e. Banyak standart pencapaian yang ditetapkan (*measurement overload*)

Belum adanya standart penilaian kinerja kepemimpinan manakala proses kerja berlangsung untuk meraih target. Manakala jumlah pimpinan yang sukses lebih banyak dibandingkan yang gagal dalam mencapai target hasil kerja, maka akan ada kecenderungan pengabaian hasil penilaian, dan apabila

apabila lebih banyak pimpinan yang kurang memiliki prioritas mencapai target maka akan banyak resiko pimpinan kehilangan fokus, dan berusaha untuk melakukan banyak hal dalam waktu bersamaan.

- f. Sulit menetapkan trade-off (*difficult in establishing trade off*)

Beberapa perusahaan berusaha memadukan standart non-finansial dengan finansial dalam satu pelaporan, kemudian memberikan skor penilaian di tiap standart, tetapi tidak menampilkan kriteria penilaian yang jelas pada tiap standart. Tidak adanya kriteria tersebut, menjadi menyulitkan untuk menggabungkan aspek finansial dan non-finansial.

Pada masa sekarang, masa pemanfaatan teknologi informasi, penilaian kinerja sudah semestinya tidak lagi ditujukan untuk mengontrol dan mengendalikan semua aktivitas karyawan, tetapi diarahkan untuk memberikan motivasi karyawan. Teknologi informasi yang diterapkan bukan untuk menentukan apa yang harus dikerjakan karyawan tetapi teknologi harus menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas kerja. Penggunaan metode *balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja karyawan yang tepat bila dipakai dalam perusahaan yang menerapkan manajemen kontemporer dan memanfaatkan teknologi informasi dalam pengelolaan bisnisnya.

Perusahaan yang dikelola dengan pemanfaatan teknologi informasi lebih sesuai bila memanfaatkan BSC sebagai alat pengukuran kinerja, karena sifat dari BSC cenderung memperluas perspektif (komprehensif), keharusan karyawan untuk memahami hubungan sebab akibat (koheren), menyelaraskan sasaran strategi dengan perencanaan strategi (seimbang), dan memberikan kemudahan pencapaian sasaran dan hasil karena sifatnya yang dapat diprediksikan (*measurable*). Hal itulah yang menjadikan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya dalam proses.

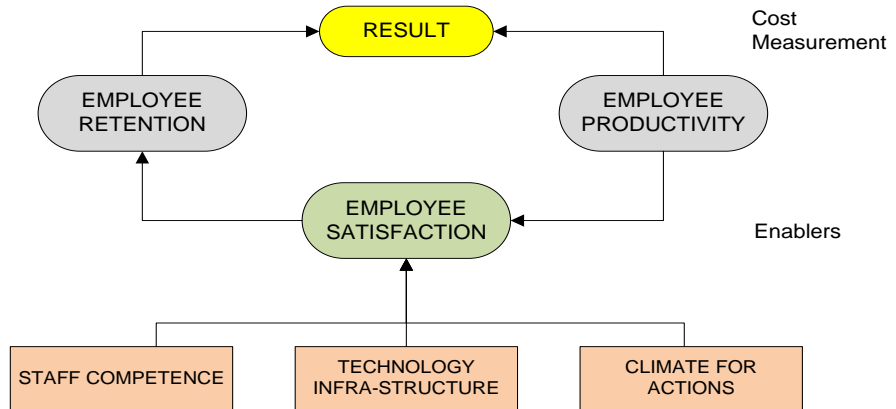
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Anthony and Govindarajan (2003), menjelaskan *balanced scorecard* sebagai suatu metode atau alat yang mengawal perusahaan untuk lebih fokus, meningkatkan jalinan komunikasi antar tingkatan manajemen, menetapkan tujuan perusahaan dan memberikan *feedback* yang berkesinambungan untuk menentukan berbagai kebijakan strategis. Performa kinerja perusahaan dapat dinilai melalui 4 Perspektif (Kaplan dan Norton, 1996), yang keempat perspektif tersebut bersifat saling terkait dalam suatu siklus sebab akibat, atau menggambarkan rantai sistem yang mampu menterjemahkan strategi ke dalam tindakan. Salah satu perspektif tersebut adalah pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempertimbangkan 3 aspek penting, yaitu manusia sebagai tenaga kerja, sistem atau pengelolaan perusahaan, dan prosedur kerja organisasi yang berperan menjaga kelangsungan pertumbuhan perusahaan untuk waktu yang lebih lama. Hasil penilaian ketiga aspek tersebut pada waktu sebelumnya lebih banyak memiliki kesenjangan atau *gap* antara kemampuan manusia sebagai tenaga kerja, sistem dan prosedur yang dipakai dengan apa yang diperlukan perusahaan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil tingkat kesenjangan, perusahaan perlu untuk berinvestasi dalam tiga aspek tersebut untuk menjaga kelangsungan dan visi perusahaan dalam kurun waktu yang lama.

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu; kemampuan pekerja (*Employee capabilities*); kemampuan sistem informasi (*Information system capabilities*); dan motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan (*Motivation, empowerment, and alignment*). Kaplan (dalam Ruslan, 2016), menjelaskan bahwa suatu organisasi lebih ideal bila tidak hanya mempertahankan kinerja yang ada, tapi memperbaiki secara berkesinambungan. Perbaikan secara berkelanjutan tersebut hanya dapat dicapai abila organisasi atau perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Berikut ini gambar dari rerangka pengukuran tersebut.



Gambar 2

Kerangka pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran

Berdasarkan skema gambar 2 tersebut, maka dalam proses penilaian strategi yang digunakan perusahaan, salah satunya haruslah terkait dengan kemampuan karyawan, yaitu apakah perusahaan telah memiliki rencana dan menetapkan program peningkatan keterampilan sumberdaya manusia yang dimilikinya.

Berkaitan dengan hal tersebut Kaplan, dan Norton (2001), mengemukakan bahwa agar perusahaan dapat meraih tujuan yang diharapkan oleh karyawan, maka ada 3 karakteristik yang dapat ditetapkan, yaitu melakukan penilaian kinerja pada karyawan inti (*Core Employee Measurement*), yaitu :

- a. Kepuasan karyawan (*Job Satisfaction*).
- b. Kesetiaan/ Penahanan karyawan (*Employee Retention*).
- c. Produktivitas karyawan (*Productivity*).

Melalui ketiga karakteristik tersebut, maka diketahui bahwa aspek kepuasan kerja (*job Satisfaction*) dipandang sebagai suatu pendorong dari kesetiaan atau karyawan yang loyal dan produktivitas (*retention and employee productivity*). Hal tersebut dapat diartikan bahwa jika tingkat kepuasan kerja telah dipenuhi, maka loyalitas karyawan dan produktivitas kerja akan meningkat.

Kopecka (2015), dan Ruslan (2016) menjelaskan bahwa dalam proses pelaksanaan *scorecard*-nya terbukti para pegawai yang mencapai *score* tertinggi didalam survey kepuasan kerjanya cenderung memiliki pelanggan yang paling merasa puas. Jadi agar perusahaan dapat memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi, maka harus memiliki pelanggan yang telah dilayani oleh seluruh karyawan yang juga memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pula.

Lebih lanjut Kaplan dan Norton (1996), menjelaskan beberapa aspek yang menjadi ciri tercapainya kepuasan kerja, meliputi:

- a. Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (*Involvement with decision*).
- b. Adanya pengakuan atas hasil kerja yang diselesaikan dengan baik (*Recognition for doing a good job*).
- c. Karyawan memperoleh kemudahan dalam akses informasi yang cukup untuk melakukan pekerjaan

- dengan baik (*Access to sufficient information to do the job well*).
- d. Karyawan memiliki antusias untuk lebih aktif dan menumbuhkan kreativitas serta berinisiatif di lingkungan kerjanya (*Active and Couragement to be creative and use inisiative*).
 - e. Karyawan mertasa mendapatkan dukungan dari pimpinan (*Support level from staff function*).
 - f. Karyawan memiliki rasa puas dalam arti memiliki kebanggaan terhadap perusahaan tempatnya bekerja (*Overall satisfaction with company*).

Pengukuran loyalitas karyawan adalah peninjauan komitmen dan kemampuan suatu perusahaan untuk merawat dan menjaga karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaanya. Kaplan dan Norton (2000), menjelaskan bahwa perusahaan melakukan investasi sumber daya manusianya (*human capital*) akan mampu mempertahankan keberadaan karyawannya, sebagai aset dan nilai perusahaan. Apabila perusahaan tidak mampu mempertahankan karyawan sehingga tingkat *turn over* tinggi maka upaya perusahaan akan sia-sia atau mengindikasikan terjadi konflik dalam manajemen perusahaan.

Lebih lanjut Kaplan, dan Norton (2004), mengemukakan bahwa teori yang mendasari penilaian tersebut adalah panangan bahwa organisasi yang melakukan investasi jangka panjang di bidang sumber daya manusia (*human capital asset*), akan berupaya menjaga keberadaan

karyawannya. Karyawan yang memiliki loyalitas dalam kurun waktu jangka panjang akan memberikan nilai organisasi, pengetahuan, proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur dari rasio perputaran pegawai (*Labor Turnover*).

Produktifitas karyawan juga menjadi suatu alat ukur atau penilaian hasil dari penyebab secara simultan meningkatkan keahlian dan moral kerja karyawan, inovasi, dan upaya peningkatan proses internal, serta upaya memberikan kepuasan pada konsumen (Anthun dan Svarre, 2017). Tujuan produktivitas kerja adalah untuk mengkorelasikan antara *output* yang dihasilkan karyawan dengan jumlah karyawan dalam satu proses produksi. Nilai perbandingan tersebut merupakan ukuran untuk melihat antara beban kerja, ergonomi dan efektivitas kerja karyawan secara keseluruhan.

Selanjutnya penilaian kinerja yang tergolong sederhana adalah mengukur pendapatan karyawan (Ruslan, 2016), namun penilaian tersebut belum dapat menunjukkan berapa banyak *output* yang dapat dihasilkan tiap karyawan. Sementara karyawan dan perusahaan akan lebih efektif melakukan penjualan dengan volume yang lebih tinggi dan mengoptimalkan produk atau jasa yang nilai tambah dipandang lebih tinggi, karena pertimbangan karyawan adalah pendapatan harus bertambah (Ruslan, 2016).

C. Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan mengkaji penggunaan *balanced scorecard* yang dilakukan di beberapa perusahaan, seperti yang dilaksanakan Solikhah, R (2018), mengkaji penerapan *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja di Rumah Sakit Islam Yogyakarta. Penelitian yang menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Instrumen penelitian dikumpulkan menggunakan angket, yang selanjutnya dilakukan analisis data secara deskriptif. Hasil penelitian tersebut menjelaskan penilaian kinerja RSI Yogyakarta PDHI dari perspektif pelanggan yang menggunakan aspek kepuasan pelanggan memperoleh tingkat kepuasan 53% atau dalam kategori puas (konversi nilai B), dengan peningkatan jumlah pasien pada tahun 2017 sebesar 28.750 dibandingkan tahun 2016. Pada aspek perspektif keuangan, yang menggunakan indikator NPM, ROI, RE dan tingkat efektifitas dengan hasil NPM dan ROI juga memperoleh peningkatan dengan kategori B, dan RE mengalami kenaikan meskipun dipandang kurang efisien, dan tingkat efektifitas yang mengalami peningkatan juga dinilai kurang efektif (3). Pada perspektif bisnis internal, yang dihitung melalui aspek BOR, TOI, NDR, dan GDR dinilai ideal namun AvLOS dinilai kurang baik, karena masih kurang memenuhi standar yang ditetapkan. Sedangkan perspektif Pertumbuhan dan perkembangan yang digali dari tingkat retensi karyawan diperoleh nilai kurang baik karena kenaikan jumlah *turn over*, dan kurangnya aspek pelatihan karyawan, meskipun produktifitas karyawan dinilai baik karena ada

peningkatan dan kepuasan kerja yang tergolong tertinggi. Penilaian tersebut telah menggambarkan bahwa implementasi *balanced scorecard* mampu menumbuhkan kinerja Rumah sakit dengan hasil rata-rata baik kecuali perspektif pertumbuhan dan perkembangan pada indikator retensi karyawan yang masih kurang baik.

Penelitian Hidayati (2014), penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja rumah sakit PKU Muhammadiyah delanggu Klaten menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*. Selama ini pengukuran kinerja masih bersifat internal dan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek (keuangan). Penelitian ini menggunakan data tiga tahun yaitu 2010-2012. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan komparatif, peneliti membandingkan pengukuran kinerja standar rumah sakit dengan standar pengukuran *Balanced scorecard*. Hasil menunjukkan skor masing-masing perspektif baik dan sesuai dengan standar, sehingga dapat ditarik kesimpulan kinerja rumah sakit PKU Muhammadiyah delanggu Klaten termasuk dalam kriteria baik dan metode *Balanced scorecard* tetap untuk diterapkan pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten.

Apriliani, Wisudo, Iskandar, dan Novita (2017) yang mengkaji Galangan kapal Koperasi Pegawai Negeri Dinas Perikanan (KPNDP) DKI Jakarta di Muara angke merupakan salah satu dari keempat galangan yang berada di wilayah muara angke. Galangan ini memiliki tingkat produktivitas yang tinggi dan selalu meningkat setiap tahunnya

berdasarkan data produksi UPT BTPI dari tahun 2009 sampai 2012. Penilaian teknologi galangan kapal ini berada pada level semi modern. Perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait strategi pengembangan teknologi di galangan kapal KPNDP. Perumusan strategi perlu didahului dengan penilaian kinerja. Penilaian dilakukan dengan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategis organisasi. Analisis hasil penilaian kinerja didapatkan hasil sebesar 73. Skor ini menunjukkan bahwa galangan kapal KPNDP harus melakukan inisiatif-inisiatif (strategi) dalam pengembangan manajemen teknologinya.

Kopecka (2015) melakukan pendekatan kajiann BSC yang digunakan dan direkomendasikan secara luas serta pengembangan berkelanjutan. Sejak diperkenalkan, banyak peneliti telah diselidiki secara luas dan mengungkapkan kelebihan dan kekurangan dari pendekatan yang terkait dengan komunikasi, integrasi dan pengukuran indikator. Akibatnya, makalah ini bertekad untuk memecahkan hambatan-hambatan itu dan mencari tahu efektifnya solusi praktis yang diperlukan; (1) kebutuhan strategi penerjemahan dan kaskade di seluruh saluran organisasi secara efektif; (2) peran penting dari mengintegrasikan pendekatan secara efisien dalam prosedur operasional; (3) Desain dan penggunaan indikator dan pengukurannya.

D. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

1. Kerangka Konseptual

Penilaian kinerja di suatu perusahaan akan menentukan baik buruknya pengelolaan perusahaan yang berjalan. Pada dasarnya penilaian kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan analisa rasio keuangan saja sudah tergolong merefleksikan tingkat keberhasilan perusahaan dalam jangka pendek, yang kurang memperhatikan perolehan hasil dalam jangka panjang. Hal tersebut terkait dengan kemampuan atau visi pimpinan perusahaan, yang bila keberhasilan identik dengan tingkat keuntungan keuangan, maka pimpinan perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian pendapatan secara finansial dalam jangka pendek, sehingga cenderung kurang memperhatikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, penilaian kinerja keuangan hanya berorientasi pada laporan keuangan, sedangkan sifat dari pembukuan relatif masih belum mencerminkan akuntabilitas dan mudah di manipulasi.

Balanced scorecard apabila diterapkan pada perusahaan, maka akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan juga pembelajaran dan perkembangan para karyawan perusahaan. Strategi yang dimiliki oleh XL adalah strategi *cost leadership*. Perusahaan menggunakan strategi ini untuk memperkuat jaringan XL, pemasaran, dan konsolidasi internal perusahaan. Strategi

inilah yang menghasilkan layanan bertarif rendah, sehingga meningkatkan pangsa pasar, pendapatan, dan margin keuntungan perusahaan.

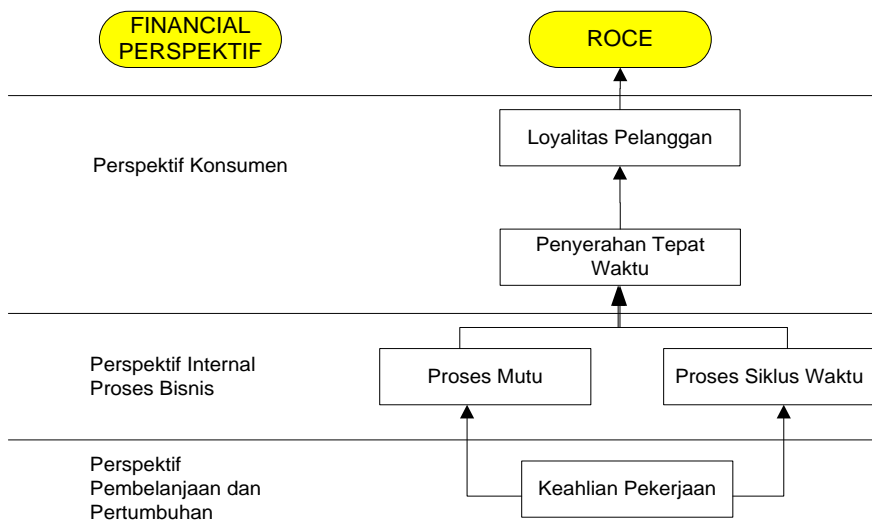
Di PT. XL Axiata penggunaan alat ukur *balanced scorecard* merupakan upaya yang dipandang penting untuk keperluan pengembangan perusahaan dan peningkatan volume penjualan. Selain itu penerapan metode BSC tersebut juga dipandang lebih mampu dari sekedar mengukur kinerja secara konvensional, yakni kinerja keuangan yang selama ini dipandang sekedar memberi informasi pada manajemen untuk menentukan rencana kerja jangka pendek. Sehingga *balanced scorecard* dinilai dapat memberikan ukuran kinerja yang akurat, dan lengkap karna memiliki beberapa perspektif yang dapat menyumbang informasi secara menyeluruh kepada manajemen sebagai acuan perencanaan pengelolaan perusahaan untuk jangka panjang.

Implementasi metode *balanced scorecard* yang diterapkan di PT. XL Axiata Surabaya, dipandang lebih komprehensif, akurat, hasil yang terukur atau dapat diprediksikan dikarenakan selama ini pengukuran yang dilakukan oleh PT. XL Axiata hanya mengacu pada perspektif keuangan dan standar yang ditetapkan pemerintah. Namun demikian sejak tahun 2006 penilaian hasil kerja karyawan melalui metode *balanced scorecard* belum sepenuhnya diterapkan pihak PT. XL Axiata, sehingga catatan hasil kerja dari setiap karyawan belum tersimpan dengan baik, dan tiap departemen tidak selalu memiliki catatan yang akurat dan efektif yang dapat dipakai sebagai acuan untuk meningkatkan

kinerja karyawannya. Sementara karyawan di fungsi pendukung sudah bekerja maksimal dan bahkan melampaui target yang dibebankan.

Penerapan *balanced score card* dapat memfasilitasi sehingga tidak terjadi diskriminasi antara fungsi utama dengan fungsi pendukung dalam perusahaan. Sebelum metode *balanced score card* ini diterapkan secara optimal di perusahaan telah ditemukan perbedaan perlakuan terhadap fungsi utama dan fungsi pendukung.

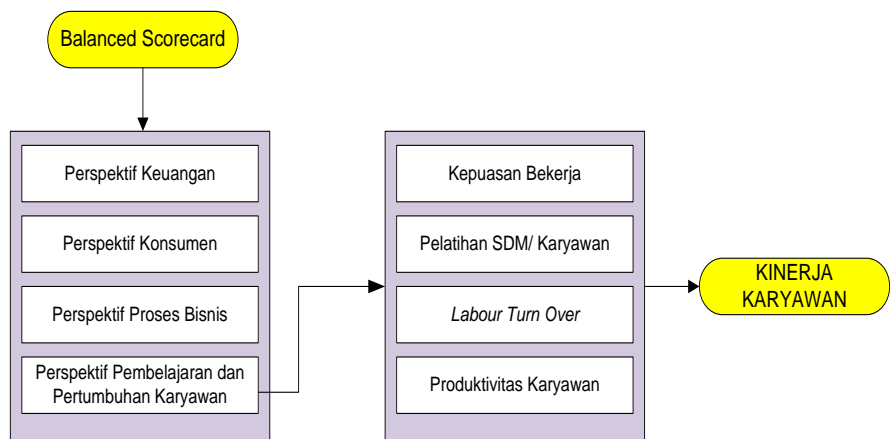
Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian



Gambar 3.
Kerangka Balanced Scorecard
Sumber: Mulyadi (2001)

Roce (*Return on Capital Employed*) merupakan hasil perspektif *finansial* dari rantai sebab akibat yang dimulai dari pembelajaran dan pertumbuhan internal bisnis proses, yang akhirnya ke konsumen sehingga memberikan dampak kepuasan konsumen, dan selanjutnya memotivasi konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan.

Mengacu pada konsep tersebut, maka kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 4

Kerangka analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja

2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah,

H1: ada pengaruh positif implementasi *balance scorecards* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis secara parsial atau pada masing-masing sub variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut.

- H2: Ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya
- H3: Ada pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya.
- H4: Ada pengaruh positif *turn over* terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya.
- H5: Ada pengaruh positif produktivitas terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya.

Bagian 3

Proses Penelitian

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial. Untuk melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial dijabarkan dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator. Tujuan penelitian kuantitatif yaitu untuk mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian sentral dalam penelitian kuantitatif, karena hal tersebut memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif (Sugiyono, 2010).

Pendekatan metodologis yang dipakai dalam penelitian ini melalui metode *Ex Post Facto*, menurut Ghazali (2013), metode ini merupakan metode yang sering digunakan untuk penelitian yang sedang meneliti hubungan antara sebab dan akibat yang dapat dimanipulasi oleh peneliti, atau adanya hubungan sebab dan akibat berdasarkan atas kajian

teoritis, jika suatu variabel tertentu dapat mengakibatkan variabel tertentu lainnya.

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel bebas (*independent variable*) yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X) dan variabel tergantung (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan (Y). Variabel bebas (X) terdiri atas sub variabel kepuasan kerja (X1), pelatihan (X2), *turn over* (X3), dan produktivitas (X4).

Definisi operasional dari variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja (X1)

Adalah perasaan sesuai antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, sehingga karyawan merasa senang dan nyaman karena kebutuhan mendasarnya telah terpenuhi selama bekerja diperusahaan. Pada variabel ini diukur menggunakan indikator yang dikemukakan Kopecka (2015), sebagai berikut.

- a. Adanya peningkatan motivasi
- b. Terjalin hubungan yang baik dengan pimpinan dan bawahan
- c. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- d. Pengakuan atas pekerjaan yang baik
- e. Akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik
- f. Dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif
- g. Dukungan atasan

2. Pelatihan (X2)

Yaitu kegiatan pembelajaran secara formal dan informal yang diselenggarakan oleh perusahaan dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan. Indikator dalam penelitian ini digunakan oleh Anthun dan Svarre (2017), yang meliputi:

- a. Pemberian tugas mengikuti pelatihan atau seminar
- b. Pengadaan fasilitas yang lebih baik
- c. Meningkatkan kembali keahlian satuan kerja
- d. Pengelolaan sistem informasi dan pemanfaatan teknologi
- e. Peningkatan motivasi, pendelegasian dan penyesuaian

3. Turn Over (X3)

Yaitu kemampuan perusahaan mempertahankan kesetiaan karyawan dalam kurun waktu periode tertentu baik dari segi jumlah karyawan dan kualitas karyawan. Dalam penelitian ini, konsep *turn over* perusahaan diukur menggunakan indikator yang dikemukakan Kaplan dan Norton (2000), yang meliputi:

- a. Jenis pekerjaan yang bernilai aman secara ekonomis
- b. Penghargaan terhadap hasil kerja
- c. Pekerjaan yang berarti
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Pengarahan dan perintah yang wajar
- f. Rekan kerja yang kompak

4. Produktivitas (X4)

Produktifitas karyawan adalah suatu ukuran pada hasil pencapaian dari seluruh proses kerja dalam kurun waktu tertentu, yang di dalamnya termasuk keberhasilan meningkatkan keahlian dan moral kerja, inovasi, peningkatan proses internal, dan upaya memberikan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini, indikator produktivitas mengacu pada penelitian Kaplan dan Norton (2001); dan Apriliani, *et.,all*, (2017) sebagai berikut.

- a. Jumlah *output* yang dapat dihasilkan per pegawai
- b. Peningkatan volume penjualan
- c. Kenaikan pendapatan
- d. Perluasan area pemasaran
- e. Penambahan outlet

5. Kinerja Karyawan (Y)

Merupakan hasil dari seluruh kegiatan yang dilakukan secara perorangan atau kelompok dalam suatu rangkaian sistem kerja atau evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik karyawan melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam perusahaan. Dalam penelitian ini, indikator kinerja diukur menggunakan skala dari Suwardika (2011); dan Niven (2002), meliputi:

- a. *Quality* (kualitas)
- b. *Quantity* (volume atau jumlah)
- c. *Timeliness* (perencanaan pengaturan waktu kerja)

- d. *Cost effectiveness* (efektivitas gerak, waktu dan penghematan)
- e. *Need for Supervision* (kemandirian)
- f. *Interpersonal impact* (pengembangan hubungan relasi kerja)

C. Pengambilan Sampling

Dalam penelitian ini populasi penelitian yang ditentukan adalah karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya pada level supervisor hingga vice president yang seluruhnya berjumlah 78 orang. Pemilihan populasi tersebut dengan pertimbangan bahwa pada level staff belum dinilai kinerjanya menggunakan *balanced scorecard*, dengan pertimbangan bahwa jumlah karyawan pada level staff sangat besar dan menyebar di berbagai daerah, tentang tanggung jawab tugas, serta fungsi kontrol.

Berdasarkan jumlah populasi tersebut, maka proses pengambilan sampling digunakan rumus Slovin (2005) sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

n : Sampling yang dibutuhkan

N : Jumlah populasi yang diduga

e : 10% (kelonggaran kesalahan dalam pengambilan sampling)

$$n = \frac{78}{1 + 78.10\%^2} = 44$$

Dari jumlah tersebut, selanjutnya diambil dari masing-masing area kerjanya di berbagai daerah (Medan, Lampung, Pekanbaru, dan Palembang) yang masih masuk dalam wilayah kerja regional Surabaya.

D. Teknik Pengambilan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara melalui observasi atau dikumpulkan melalui survei saat aktivitas kerja karyawan, saat proses penelitian dan digunakan sebagai acuan menentukan pokok permasalahan yang akan dianalisis.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan angket atau kuesioner dalam bentuk terbuka (*open questionnaire*) dan tertutup (*multiple choice*). Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari subjek dalam artian laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahuinya (Suryabrata, 2012; dan Hadi, 2012). Angket yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 bagian, yaitu

- 1) Angket terbuka, terdiri dari beberapa pertanyaan terkait identitas diri yang disusun berdasarkan

keperluan data pelengkap, yaitu meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

- 2) Angket tertutup, disusun dengan menggunakan model skala Likert yaitu berupa pernyataan dengan 4 alternatif pilihan jawaban, yaitu: Sangat Sesuai, Sesuai, Cukup Sesuai, Kurang Sesuai, Tidak Sesuai. Skor nilai dalam angket berkisar dari satu hingga lima, sebagai berikut.

Tabel 1. Skor Skala dan Kriteria Penilaian

Kode	Keterangan	Skor	Nilai Konversi	Kriteria
SS	Sangat Sesuai	4	7,6 - 10	Sangat Baik
S	Sesuai	3	5,1 - 7,5	Baik
CS	Kurang Sesuai	2	2,6 - 5,0	Kurang Baik
KS	Tidak Sesuai	1	0 - 2,5	Buruk

- b. Data Sekunder, yaitu data yang berfungsi untuk memperjelas dan mendukung data primer. Data sekunder berupa dokumen laporan permasalahan. Data sekunder ini bersifat tentatif, atau akan digunakan sebagai penunjang analisa data jika diperlukan.

E. Pengujian Instrumen Penelitian

Validitas dapat diartikan sebagai ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran (tes) dalam melakukan fungsi ukurannya, karena itu setiap alat ukur yang digunakan sebagai skala pengukuran harus diuji validitas dan reliabilitasnya (Azwar, 2015).

Hasil uji validitas dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	Variabel	Nilai r_{xy}	Cronbach's α
X1	Kepuasan Karyawan	0,480 - 0,771	0,838
X2	Pelatihan	0,526 - 0,679	0,816
X3	<i>Labour Turn Over</i>	0,370 - 0,810	0,830
X4	Produktivitas	0,621 - 0,834	0,861
Y	Kinerja Karayawan	0,306 - 0,813	0,824

Berdasarkan hasil pegujian validitas pada seluruh skala penelitian yang digunakan, diketahui bahwa pada masing-masing variabel memiliki nilai koefisien validitas antara 0,391 sampai 0,785. Menurut Azwar (2005), validitas aitem dapat diuji dengan membandingkan antara koefisien korelasi aitem total yang lebih besar dari nilai 0,30. Nilai tersebut digunakan untuk mengetahui koefisien validitas pada tiap aitem sekaligus mengukur tingkat daya beda (daya diskriminasi aitem). Mengacu pada konsep yang dikemukakan Azwar (2015), maka seluruh butir yang digunakan dalam penelitian ini tergolong valid.

Hasil uji reliabilitas alpha Cronbach's diperoleh nilai sebesar 0,950 yang menurut Azwar (2015) nilai reliabilitas alpha akan semakin baik bila mendekati nilai 1,00, sedangkan menurut Ghazali (2013) dalam penelitian ilmu sosial, nilai alpha dapat digunakan dengan membandingkan dengan 0,70 ($\alpha > 0.70$) untuk dapat disebut sebagai reliabel. Dengan demikian maka skala penelitian yang digunakan sebagai instrumen penelitian ini tergolong reliabel.

F. Analisis Data

1. Uji Asumsi Prasyarat

Pengujian asumsi klasik digunakan sebagai persyaratan untuk penghitungan atau analisis statistik parametrik, namun pada kasus-kasus tertentu pengujian asumsi tidak menjadi persyaratan yang baku (Ghazali, 2012).

Beberapa pengujian asumsi yang digunakan dalam penelitian ini dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Kolmogorov-Smirnov		Poisson	
	Z	p	Z	P
Kepuasan Karyawan	0,983	0,288	0,639	0,809
Pelatihan	1,847	0,002	2,122	0,000
<i>Labour Turn Over</i>	1,284	0,074	1,051	0,219
Produktivitas	1,188	0,119	1,140	0,149
Kinerja Karayawan	1,183	0,122	0,906	0,034

Berdasarkan hasil analisis uji asumsi tersebut diketahui bahwa pada variabel kepuasan karyawan, *turn over*, produktivitas dan kinerja karyawan melali uji Kolmogorov-Smirnov dan uji Poisson diperoleh nilai probabilitas lebih dari 5% ($p > 0,05$), sehingga dapat dikatakan telah memenuhi distribusi kurva normal. Sedangkan pada variabel pelatihan diperoleh nilai kurang dari 5% ($p < 0,05$) sehingga masuk dalam kategori tidak memenuhi distribusi kurva normal.

Berkaitan dengan hasil pengujian normalitas tersebut, Santosa (2010) menjelaskan bahwa pengujian asumsi normalitas untuk sampel berskala besar (lebih dari 30

responden) tidak menjadi prasyarat mutlak. Artinya meskipun beberapa variabel tidak memenuhi distribusi kurva normal tetap dapat dilakukan analisis uji parametrik.

Selanjutnya dilakukan uji auto korelasi sebagai bagian dari uji prasyarat analisis multivariat (untuk analisis lebih dari 2 variabel). Autokorelasi merupakan pengujian untuk mengetahui persamaan regresi tersebut terdapat korelasi serial atau tidak diantara variabel pengganggu. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi maka dilakukan pengujian. Durbin Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut

- a. $1,65 < DW < 2,35$ artinya tidak ada autokorelasi.
- b. $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$ artinya tidak dapat disimpulkan.
- c. $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79$ artinya terjadi autokorelasi.

Hasil pengujian autokorelasi antara kepuasan karyawan, pelatihan, turn over, dan produktivitas terhadap kinerja diperoleh nilai D-W sebesar 2.281 ($d = 1.048$), karena $dw = 2.281 < du = 2.350$ maka tidak terdapat autokorelasi.

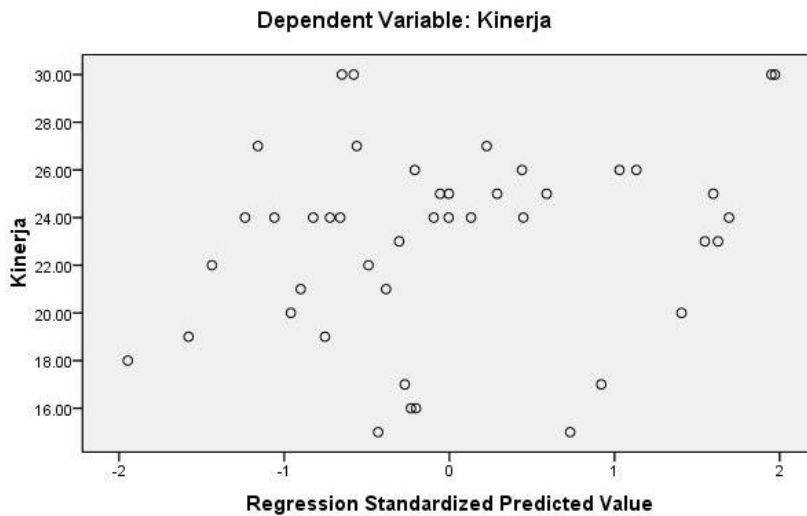
Selanjutnya Selanjutnya dapat diketahui hasil uji multikolinieritas yang menjadi bagian dari prasyarat analisis regresi linier ganda sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil uji multikolinieritas

Model 1	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kepuasan	0,902	1,109
Pelatihan	0,741	1,350
Turn over	0,742	1,348
Produktivitas	0,899	1,112

Menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (Variance Inflation Factor). Jika nilai VIF lebih besar dari 10, dengan nilai toleransi kurang dari 1,00 maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas yang lainnya, sedangkan jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka variabel tersebut tidak memiliki persoalan dengan multikolinieritas.

Penguujian heteroskedastisitas digunakan model scatterplots yang dilakukan dengan cara meregresikan antara absolut residual dengan nilai Z predictor (variabel bebas), sebagai berikut.



Gambar 5
Scatterplots variabel bebas terhadap kinerja

Data grafik *scatterplots* terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada heteroskedastisitas pada variabel bebas terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Persamaan Regresi

Berdasarkan dari hasil perhitungan pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS 20.00 for windows maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$\text{Kinerja} = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

$$\text{Kinerja} = 5,211 + 0,069 X_1 + 0,440 X_2 + 0,783 X_3 + 0,022 X_4 + e$$

Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 5,211 menunjukkan bahwa kinerja karyawan (Y) memiliki linieritas hubungan positif dengan satu-satuan variabel kepuasan kerja (X1), pelatihan (X2), turn over (X3) dan produktivitas (X4) apabila keseluruhan nilai bersifat konstan. Artinya apabila masing-masing variabel apabila memperoleh kenaikan atau penurunan pada derajat yang sama maka kinerja akan mengalami kenaikan atau penurunan pada derajat yang sama pula.
- b. Nilai koefisien kepuasan kerja (β_1) sebesar 0,069 menunjukkan bahwa jika variabel kepuasan kerja (X1), ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak peningkatan kinerja kerja (Y) sebesar 6,9% dengan asumsi variabel lain konstan.
- c. Nilai koefisien pelatihan (β_2) sebesar 0,440 menunjukkan bahwa jika variabel pelatihan (X2), ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak peningkatan kinerja kerja (Y) sebesar 44% dengan asumsi variabel lain konstan.
- d. Nilai koefisien *turn over* (β_3) sebesar 0,783 menunjukkan bahwa jika variabel *turn over* (X3), ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak peningkatan kinerja kerja (Y) sebesar 78,3% dengan asumsi variabel lain konstan.
- e. Nilai koefisien produktivitas (β_4) sebesar 0,022 menunjukkan bahwa jika variabel produktivitas (X4),

ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak peningkatan kinerja kerja (Y) sebesar 2,2% dengan asumsi variabel lain konstan.

Berdasarkan analisis persamaan regresi yang telah dikemukakan maka dapat diketahui bahwa di antara keempat faktor dalam pertumbuhan dan perkembangan yang merupakan salah satu perspektif *balanced scorecard* tersebut, faktor kemampuan mempertahankan loyalitas karyawan (*turn over*) memiliki sumbangan paling tinggi terhadap kinerja karyawan.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila $F_{hitung} >$ dari nilai F_{tabel} maka berarti bahwa variabel bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikatnya.

Untuk menguji hipotesis secara serentak menunjukkan bahwa apakah seluruh variabel independen yaitu kepuasan kerja (X1), pelatihan (X2), *turn over* (X3) dan produktivitas (X4) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil pengujian sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis simultan

Model	R	R Square	F Change	df1	df2	p
1	0,971	0,942	158,701	4	39	0,000

a. Predictors: (Constant), Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over

Hasil analisis uji regresi secara simultan melalui uji F diketahui sebagai berikut.

- a. Nilai $R = 0,971$ yang menunjukkan koefisien korelasi yang secara simultan kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan sebesar 97,1% atau dengan kata lain bahwa ke empat sub variabel bebas dari variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki korelasi yang sangat kuat dengan kinerja karyawan.
- b. Nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,942 menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas) mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya sebesar 92,2%.
- c. Nilai $F = 158,701$ pada $df_2 = 39$ dengan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai $F_{tabel} = 2,61$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya.
- d. Nilai probabilitas sebesar 0,000 menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas) memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 ($p < 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*,

dan produktivitas) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya.

- e. Kesimpulan, bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas) terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya dapat diterima.

Untuk menguji hipotesis yang kedua digunakan uji parsial (uji t) yang menunjukkan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (tak bebas). Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap pengaruh variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk untuk mengetahui apakah variabel bebas kepuasan kerja (X1), pelatihan (X2), *turn over* (X3), dan produktivitas (X4) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis diketahui sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil uji hipotesis parsial

Model 1	t	p
(Constant)	2,460	0,018
Kepuasan	2,138	0,039
Pelatihan	5,926	0,000
Turn over	18,669	0,000
Produktivitas	0,437	0,664

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil analisis uji parsial tersebut dapat diketahui sebagai berikut.

a. Hipotesis 2

Nilai $t = 2,138$ pada $n-k-1$ (5%) diperoleh nilai t tabel sebesar 2,023 yang berarti bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,138 > 2,023$), yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya. Nilai $p = 0,039$ ($p < 0,05$) yang dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

b. Hipotesis 3

Nilai $t = 5,926$ pada $n-k-1$ (5%) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,023 yang berarti bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,926 > 2,023$), yang berarti bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya. Nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$) yang dapat dikatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya dapat diterima.

c. Hipotesis 4

Nilai $t = 18,669$ pada $n-k-1$ (5%) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,023 yang berarti bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($18,669 > 2,023$), yang berarti bahwa *turn over* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya. Nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$) yang dapat dikatakan bahwa *turn over* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh *turn over* terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya dapat diterima.

d. Hipotesis 5

Nilai $t = 0,437$ pada $n-k-1$ (5%) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,023 yang berarti bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($0,437 < 2,023$), yang berarti bahwa produktivitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya. Nilai $p = 0,664$ ($p < 0,05$) yang dapat dikatakan bahwa produktivitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh produktivitas terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya ditolak.

Bagian 4

Pembahasan

A. Implementasi *Balance Scorecards*

Sebagaimana hasil analisis data yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, diketahui bahwa secara simultan hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja, pelatihan, turn over, dan produktivitas) terhadap kinerja karyawan PT. Axiata, Tbk Regional Surabaya terbukti. Diterimanya hipotesis tersebut didukung dengan nilai koefisien determinasi yang dapat menjelaskan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam metode *balanced scorecard* mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan hingga 94,2%. Artinya sumbangan metode *balanced scorecard* dengan mengambil salah satu perspektif dari ke empat persepektif tersebut tergolong sangat efektif untuk menilai kinerja, atau dengan kata lain perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam metode *balanced scorecard* dapat dijadikan analisis prediktor untuk mengukur dan memprediksikan peningkatan kinerja karyawan.

Terbuktinya hipotesis tersebut dapat memperjelas, bahwa penerapan metode *balanced scorecard* oleh PT XL Axiatay merupakan suatu langkah mengawali pengelolaan manajemen perusahaan ke arah *human capital*, yaitu menginvestasikan asetnya ke sumber daya manusia. Langkah tersebut dipandang penting sebagai strategi manajemen kompetisi, dengan asumsi kemampuan manusia yang memiliki keahlian yang kompleks, bukan hanya kemampuan mengembangkan produk. (*discovery*) saja tetapi perusahaan juga melakukan investasi pada keseluruhan sistem operasional, serta sistem dan prosedur. Pada umumnya perusahaan yang lebih banyak menerapkan pengelolaan dan model investasi sesuai dengan hierarki organisasi dan bersifat terpusat, termasuk pola kepemimpinannya. Model pengelolaan dan inestasi tersebut dapat berlangsung selama kurun waktu yang tidak ditentukan.

Sistem desentralisasi dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, sebagaimana diterapkan di PT. XL Axiata, Tbk Regional Surabaya misalnya, memberikan tugas belajar kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan memiliki keterampilan bidang IT, desain grafis, dan manajemen agar karyawan lebih handal dalam mengelola strategis, namun upaya tersebut juga memunculkan kemungkinan terjadi perubahan visi perusahaan bilamana visi tersebut belum sepenuhnya diterima, sehingga salah satu upaya manajemen adalah mencegah munculnya *conflic of interest* agar setiap kegiatan karyawan tetap berorientasi pada tujuan (*goal congruence*).

Dalam upayanya mencegah atau menekan kemungkinan adanya konflik dalam perusahaan, maka penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam metode *balanced scorecard* memperhatikan empat aspek yang menjadi indikator, sebagaimana hasil penelitian ini, yaitu.

1. Masalah Kemampuan Karyawan

Sudah seharusnya setiap perusahaan berupaya mengembangkan seluruh potensi pada setiap karyawannya, bukan sekedar mempertahankan kinerja yang telah ada, namun terus melakukan perbaikan pada keseluruhan elemen kerja yang ada. Proses tersebut akan lebih mudah tercapai manakala pihak perusahaan melibatkan partisipasi karyawannya dalam menyusun rencana kerja dan desain pekerjaan karyawan sendiri.

Kemampuan pimpinan dan karyawan dari suatu perusahaan baik besar maupun kecil, dianggap sebagai faktor yang penting dalam membentuk nilai organisasi dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Kondalkar (2007), seorang pemimpin dan bahkan setiap karyawan harus memiliki kemampuan untuk menjelaskan, memahami memprediksi dan mengontrol perilaku individu dalam organisasi. Lingkungan internal yang tepat akan membantu organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang menguntungkan serta akan membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk bekerja secara efektif terhadap dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara

baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Pengelolaan operasional dalam perusahaan atau industri yang mengandalkan kemampuan kerja mesin seperti komputer, seperti di PT. XL Axiata, Tbk pada dasarnya merupakan industri yang berorientasi pada pemanfaatan teknologi mesin dan komputer. Industri yang sebenarnya menjadikan peralatan dan teknologi sebagai aset terbesarnya, namun sebagai perusahaan di bidang jasa, peralatan dan teknologi dipandang sebagai sistem pendukung yang sekeadar alat yang digunakan oleh manusia dan berorientasi pada manusia. PT XL Axiata dalam proses operasional kerjanya menjadikan manusia sebagai sasaran proses kerja, seperti memberi pelanggan akses langsung untuk mengetahui proses kerja, transaksi melalui secara digital, informasi tentang proses kerja, dan menjaga komunikasi secara berkesinambungan. Selain itu, terhadap para karyawan, pihak manajemen perusahaan telah melakukan perbaikan sistem kerja, fasilitas kerja dan berbagai aspek yang dipandang dapat meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan serta kepuasan kerja pada para karyawan.

Menurut pandangan Niven (2002), bahwa ide-ide untuk menumbuhkan proses dan kinerja agar pencapaian jumlah pelanggan atau konsumen semakin meningkat maka manajemen perusahaan melakukan pendekatan dan mengoptimalkan karyawan, terutama karyawan lini (*front-line*) karena yang tergolong berinteraksi langsung dengan proses internal dan pelanggan jasa komunikasi. Menurut

Sudirman (2013) standar proses intern dan respons pelanggan secara teknis yang dilakukan harus mengacu pada prinsip dasar tentang bagaimana meningkatkan kinerja maupun volume penjualan serta pengembangan pasar harus dilakukan secara berkesinambungan. Proses ini menuntut adanya standarisasi para karyawan sehingga pemikiran dan kemampuan kreatif karyawan dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa tenaga kerja pada perusahaan seperti di PT XL Axiata, Tbk mendorong untuk mampu mengembangkan potensi dirinya dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan kerjanya agar mendukung inovasi perusahaan. Hills, Gerald, (2008), mendefinisikan inovasi kerja sebagai ide, praktek atau obyek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit pengguna lainnya, sedangkan Suryana (2003) menjelaskan inovasi kerja merupakan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kreativitas sebagai pemenuhan kebutuhan pemecahan persoalan serta kesempatan meningkatkan dan memperkaya kehidupan.

2. Kepuasan Karyawan

Karyawan yang memiliki tingkat merasa kepuasan kerja dalam pekerjaannya adalah aspek yang tergolong penting yang harus dipenuhi oleh setiap perusahaan agar terjadio peningkatan produktivitas kerja, hasil kerja, tanggung jawab, kualitas kerja, dan mutu pelayanan konsumen. Pengukuran tingkat kepuasan yang diperoleh melalui

penerapan metode *balanced scorecard* yang dilakukan Luis dan Birmo, 2008) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki nilai skor kepuasan dalam kategori tinggi berupaya memberikan pelayanan kerja terbaik untuk meningkatkan kepuasan pada para konsumennya.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka upaya yang dilakukan perusahaan PT. XL Axiata adalah meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, dengan asumsi bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi bukan hanya menjadi loyal terhadap perusahaan, namun juga akan menciptakan kepuasan pada konsumen. Untuk itulah setiap divisi dalam PT. XL Axiata berusaha dan mampu melakukan adaptasi dengan berbagai kompleksitas kebutuhan dan keinginan konsumen. Agar pencapaian kepuasan pelanggan lebih optimal atau mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja karyawan adalah suatu hal yang *urgen*, dan menjadi sangat penting serta merupakan aspek mendasar. Namun demikian beberapa hal yang menjadi permasalahan yang harus segera dijawab oleh para manajemen PT XL Axiata adalah mengetahui motivasi intrinsik karyawan, atau mengetahui faktor utama yang mendorong karyawan memberikan kepuasan pada para konsumen ataupun faktor yang meningkatkan kepuasan kerjanya sendiri.

Agar dapat menjawab pertanyaan mendasar terkait kepuasan kerja karyawan dan tindakan karyawan untuk meningkatkan kepuasan pada para konsumen adalah mengetahui kebutuhannya dasar manusia. Hal itulah bagian SDM PT. XL Axiata harus memiliki suatu metode atau alat

yang dapat mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, dan ukuran kepuasan pelanggan sebagai bagian dari penilaian kinerja karyawan. Jadi tidak cukup bila bagian SDM hanya memegang prinsip bahwa apabila karyawan telah diberikan perhatian dan gaji yang cukup maka karyawan sudah puas dengan pekerjaannya. Prinsip tersebut terlalu sederhana dan sudah tidak relevan. Bagian SDM yang meyakini bahwa seorang karyawan dapat merasa puas bila kebutuhan fisiologisnya yang mendasar telah terpenuhi (*Economic-Man Model*), merupakan prinsip serta pemahaman yang tidak tepat. Faktanya banyak karyawan yang tetap mengeluhkan pekerjaannya walaupun karyawan diberikan gaji besar, dan berbagai fasilitas, namun akan masih banyak karyawan masih merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Untuk itulah bagian SDM harus senantiasa mampu menciptakan suasana memberikan rasa puas pada setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan pencapaian kepuasan kerja karyawan sudah menjadi tugas utama para pemimpin perusahaan.

3. Pelatihan

Kegiatan pelatihan atau *training*, baik dalam bentuk kegiatan formal maupun informal, serta pemberian tugas pada karyawan untuk mengikuti berbagai seminar dan loka karya, atau pendidikan yang mendukung potensi keahlian bukan sekedar untuk syarat dan pemenuhan jenjang karir (*Carrier Path*). Hal tersebut menjadi faktor penting bagi

perusahaan untuk menyusun standarisasi SDM dalam manajemen perusahaan yang sehat.

Demikian pula yang dilakukan PT. XL Axiata, Tbk yang mempunyai orientasi keluar (*Open System*) seperti terhadap pelanggan, pesaing dan sebagainya, merupakan orientasi yang kontras dengan perusahaan yang hanya berorientasi kedalam (*Closed System*). Karakteristik perusahaan yang mempunyai orientasi keluar, ukuran-ukuran yang diterapkan untuk menilai kesuksesan Badan Usaha selalu ditekankan pada aspek *customer, loyalty, investor loyalty, market share*, dan lain sebagainya.

4. Kesetiaan Karyawan

Mengukur kesetiaan (loyalitas) karyawan merupakan suatu usaha untuk mengetahui secara akurat kemampuan perusahaan dalam menjaga dan mempertahankan para karyawan terbaiknya agar tetap berada dalam perusahaan. Loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kualitas kesetiaan atau kepatuhan karyawan kepada perusahaan. Pengertian loyalitas menurut Robbins (2010) berarti mutu kesetiaan orang terhadap pihak lain. Hal ini dapat dilihat dari perhatian, kepatuhan, dan dukungan seseorang terhadap sesuatu, khususnya karyawan yang memiliki potensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang tergolong memiliki keahlian yang diperlukan perusahaan untuk tetap berada dalam organisasi.

Teori yang mendasari pengukuran kesetiaan karyawan yang terkait dengan *neglect* (pengabaian tugas) dan keluar

dari pekerjaan (*turn over*) dijelaskan Kaplan dan Norton (2004), setiap perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja karyawan, dengan demikian karyawan akan mengetahui setiap kesalahan atau kekurangan dirinya, serta merasa bahwa hasil kerjanya diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Penilaian kinerja tersebut adalah evaluasi yang bersifat kritik disertai solusi perbaikan, dan bukan bersifat menjatuhkan. Hal itulah yang menumbuhkan kesetiaan karyawan.

Karyawan yang memiliki kesetiaan dalam jangka panjang akan memberikan nilai organisasi, pengetahuan proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan perusahaan. Menurut Sudirman (2013), Kesetiaan Karyawan umumnya diukur dengan menggunakan Rasio Perputaran Pegawai (*Labor Turnover*)

Untuk mempertahankan kesetiaan karyawan, sebagaimana dilaksanakan oleh manajemen PT XL Axiata adalah usaha untuk mengerti dan memahami keinginan (*wants*) dan kebutuhan para karyawan (*human needs*). Kebutuhan dan keinginan karyawan cukup beragam, dan yang umum, yang terdiri dari :

- a. Kesejahteraan (*welfare*). Kesejahteraan merupakan kondisi makmur (terpenuhi kebutuhan dasar) dan bahagia (kesehatan). Kesejahteraan karyawan yang terjamin, dapat diwujudkan melalui pemberian gaji, tunjangan, atau berbagai jaminan yang bisa mereka dapat. Sebab, hal-hal yang baru saja kita sebut merupakan kebutuhan mendasar yang akan sangat

berpengaruh pada kualitas kerja dan kesetiaan karyawan.

- b. Status ketenagakerjaan, yaitu jenis pekerjaan yang memiliki kepastian akan status ketenagakerjaan yang dipandang aman atau memberi jaminan dalam kurun waktu panjang. Setiap karyawan akan mengharapkan memperoleh status sebagai anggota atau karyawan tetap, dan status tersebut dipandang sangat penting dan memberikan jaminan hidupnya. Keinginan tersebut dapat dibuktikan dari banyaknya karyawan yang berusaha diangkat sebagai karyawan tetap (karena adanya jaminan atau tunjangan hari tua).
- c. Relasi kerja yang baik. Keinginan berada di lingkungan kerja yang baik dan nyaman merupakan refleksi dari dorongan kebutuhan sosial. Seorang Karyawan bisa jadi keberatan untuk dipromosikan atau dipindahkan di bidang kerja lain, hanya karena tidak ingin meninggalkan rekan kerja yang sudah terjalin baik dalam satu tim kerja.
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan karyawan. Keinginan memperoleh penghargaan merupakan dorongan kebutuhan dasar, yang dapat direalisasikan dalam bentuk pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak), diumumkan kepada rekan sekerjanya atau di publikasikan di lingkungan kerjanya, dan sebagainya.
- e. Pekerjaan yang memiliki makna. Keinginan memperoleh makna dari nsuatu pekerjaan yang diselesaikan karyawan merupakan bentuk kebutuhan

berprestasi (*Need of Achievement*). Pada masa sekarang ini pemenuhan keinginan tersebut agak sukar terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi jenis pekerjaan yang variatif dan multi model yang karyawan mengerjakan tugas tidak sesuai dengan *passion*-nya.

- f. Kesempatan untuk meningkatkan jenjang karir. Meskipun tidak semua karyawan ingin dipromosikan (karena alasan sosial maupun pribadi) namun pada umumnya setiap karyawan menginginkan untuk meningkatkan jenjang karir kerjanya dan meningkatkan taraf hidupnya.
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menyenangkan. Kondisi kerja yang kondusif tersebut merupakan dorongan kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Tempat kerja yang kondusif dan menyenangkan merupakan suatu *prestise* (simbol status), dan pengalokasian hal-hal yang dapat menjadi suatu simbol status merupakan upaya yang cukup tidak mudah.
- h. Kepimpinan yang adil dan bijaksana. Kepimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan (*physiological dan security needs*), demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah, akan menjamin ketenangan kerja para karyawan.
- i. Pengarahan dan tugas yang wajar. Kedua hal tersebut pada dasarnya merupakan dua kondisi yang tidak dapat dipisahkan dari model kepemimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan menjaga agar

pelaksanaan bekerja sesuai aturan (*role*), dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.

- j. Organisasi atau tempat bekerja yang dihargai masyarakat. Yakni harapan yang dapat menjadikan tempat kerjanya menjadi cermin dari kebutuhan sosial.

5. Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Suatu perusahaan baik berskala besar maupun kecil akan merasa terganggu oleh pentingnya arti perbaikan tingkat produktivitas kerja. Menurunnya pertumbuhan dalam tingkat pendapatan perkapita dan standar kehidupan, adanya tekanan dari tingkat inflasi, persoalan yang berkaitan dengan neraca pembayaran dan upaya pemeliharaan kekuatan nilai mata uang, semuanya ini telah menyebabkan timbulnya minat peningkatan produktivitas.

Adanya penurunan keuntungan yang rendah. Pentingnya peningkatan produktivitas disebabkan karena adanya kenyataan bahwa tingkat produktivitas yang tinggi akan dapat memperkuat perekonomian Negara yang selanjutnya akan menghasilkan perbaikan standar kehidupan dalam artian ketenagakerjaan, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain.

Pencapaian produktivitas kerja karyawan PT XL Axiata dalam proses kerjanya digabungkan sebagai bagian dari pemenuhan kebutuhan karyawan, sehingga menjadi perhatian manajemen. Hal tersebut telah mendorong pengelolaan perusahaan PT XL Axiata ke dalam pola dan sistem kerja yang harus efisien dan efektif dibandingkan pola dan sistem kerja masa lalu, dan *output* yang harus dicapai di waktu yang akan datang harus lebih berkualitas dibandingkan *output* saat ini.

Pola perilaku kerja karyawan yang demikian mengakibatkan karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja mereka, dan hal itu merupakan salah satu motivasi bagi tenaga yang bersangkutan. Karyawan yang mempunyai perilaku demikian terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, terbuka, serta sikap cepat tanggap terhadap gagasan-gagasan dan perubahan baru.

Produktivitas kerja juga merupakan motif ekonomi untuk memperoleh hasil sebanyak mungkin dengan biaya sekecil-kecilnya. Dan produktivitas kerja sebagai aksentuasi penerapan motif ekonomi yang banyak terletak pada faktor manusia pelaksana kegiatan organisasi itu sendiri yaitu para anggota, pegawai atau pelaksana, sehingga organisasi selalu berupaya agar pegawai selalu terlibat untuk mengembangkan dirinya dan memberikan produktivitas kerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Sudirman (2013), menjelaskan bahwa tingkat produktivitas karyawan ditunjukkan dengan perbandingan

antara penjualan yang diperoleh perusahaan dengan jumlah total karyawan pada tahun berjalan. Semakin besar penjualan yang dihasilkan oleh setiap karyawan, maka menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawannya semakin baik.

B. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan

Apabila suatu perusahaan telah memilahi ukuran untuk kelompok pengukuran inti (*core employee measurement group*) yang terdiri dari kepuasan karyawan, kesetiaan karyawan dan produktivitas karyawan, maka perusahaan tersebut harus mengidentifikasi pendorong atau syarat yang spesifik dan situasi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendorong/syarat tersebut menurut Kaplan dan Norton (1996) terdiri dari 3 komponen, yaitu:

1. Meningkatkan kembali keahlian satuan kerja

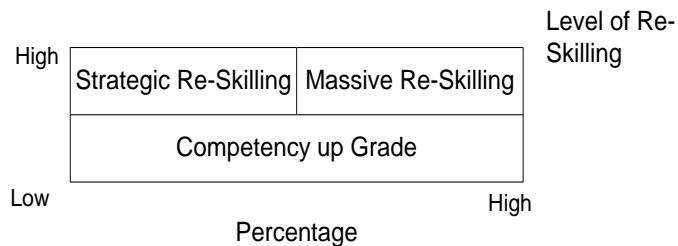
Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas)

Hal ini juga terjadi di PT. XL Axiata, Tbk yang dalam menetapkan karyawan *front line* untuk dilatih kembali. Pemberian latihan atau mengoptimalkan potensi karyawan dilakukan dengan tujuan agar setiap karyawan secara etis dan

sosial mampu merespon kebutuhan dan tantangan konsumen melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan munculnya berbagai hambatan.

Peningkatan satuan kerja (re-skilling) juga diterapkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi karyawan terhadap perusahaan, dan tujuan personal karyawan yang perlu dijadikan pertimbangan, apakah seorang karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

Menurut pendapat Anthony dan Govindarajan (2003), permintaan untuk *re-skilling* karyawan dapat mengacu pada konsep yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6
Reskilling - pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan

Gambar 2 menunjukkan peningkatan kembali keahlian karyawan yang rendah (kotak bagian bawah) maka perusahaan cukup memberikan pelatihan, meningkatkan motivasi kerja, dan mensyaratkan jenjang pendidikan sebagai syarat pekerjaan. Artinya perusahaan sudah cukup mensyaratkan dan mempertahankan karyawan yang ada. Hal ini, juga menjalsakan bahwa *reskilling* karyawan belum menunjukkan skala prioritas yang cukup untuk menempati penilaian *balanced scorecard*. Tetapi jika perusahaan perlu melakukan *reskill* karyawannya secara signifikan, bila perusahaan ingin mencapai tujuan proses bisnis intern yang meningkat, pelanggan dan keuangan yang naik (kotak gambar atas).

Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2007), menjelaskan bahwa pada organisasi perusahaan yang membutuhkan dilakukan *re-skilling* dalam jumlah besar (kotak kanan atas), karena pertimbangan kelemahan cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam memilih dan mendidik serta melatih keterampilan manajerial serta menguraikan bagaimana *value-added management* yang bertujuan untuk menghasilkan *value* bagi pemangku kepentingan yang menjamin keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Dengan menggunakan *conceptual framework* berupa *balanced scorecard* yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan usaha, perusahaan akan mampu secara efektif menghasilkan nilai dalam mengelola organisasi, sehingga organisasi dapat berperan sebagai *wealth-creating institution*.

2. Kemampuan Sistem dan Teknologi Informasi

Menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2007), sistem informasi yang baik merupakan persyaratan bagi karyawan untuk meningkatkan proses, baik secara kontinyu melalui cara TQM-C (*Total Quality Management - Control*), atau secara tidak kontinyu melalui proyek perancangan ulang dan perekayasaan ulang proses. Dalam suatu pengukuran inti karyawan, kemampuan sistem dan teknologi informasi ini termasuk salah satu komponen dalam syarat atau pendorong untuk mencapai kepuasan pegawai, yaitu teknologi infrastructure. Hal itulah yang juga dilakukan PT XL Axiata Regional Surabaya.

Pendekatan sistem di PT XL Axiata lebih menekankan pada prosedurnya, dan mendefinisikan sistem sebagai suatu jaringan kerja dari prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu. Prosedur adalah suatu urutan operasi *klerikal* (pencatatan) yang biasanya melibatkan beberapa orang di dalam satu atau lebih departemen, yang diterapkan untuk menjamin penanganan yang seragam dari transaksi bisnis yang terjadi.

Suatu sistem yang dibuat tentunya memiliki maksud tertentu. Sistem dibuat untuk mencapai suatu tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Tujuan tersebut biasanya dihubungkan dengan ruang lingkup yang lebih luas dan sasaran biasanya dalam ruang lingkup yang lebih sempit. Suatu sistem mempunyai karakteristik tertentu, yaitu mempunyai

komponen (*components*), batas sistem (*boundary*), lingkungan luar sistem (*environment*), penghubung (*interface*), masukan (*input*), hasil (*output*), pengolah (*process*), dan sasaran (*objective*) atau tujuan (*goal*).

Penggunaan *balanced scorecard* di PT. XL Axiata terkait dengan sistem dan informasi dalam proses pengukuran kinerjanya menekankan pada kegiatan pengumpulan informasi. Sumber informasi adalah data, yang berupa fakta yang dapat menggambarkan suatu kejadian dan kesatuan kerja nyata. Siklus informasi data merupakan bentuk yang masih mentah yang belum berceritra banyak, sehingga perlu diolah lebih lanjut menjadi suatu model untuk menghasilkan suatu informasi. Data yang diolah untuk menghasilkan informasi menggunakan suatu model proses yang disusun dalam perangkat model yang tersedia di metode *balanced scorecard*.

Data yang diolah melalui suatu model menjadi informasi, penerima informasi atau direksi perusahaan yang menerima informasi tersebut dapat menentukan keputusan berdasarkan informasi tersebut dan melakukan tindakan, yang berarti menghasilkan suatu tindakan yang lain yang akan membuat sejumlah data kembali. Data tersebut akan ditangkap kembali sebagai input, diproses kembali melalui suatu model dan seterusnya yang merupakan suatu siklus.

3. Motivasi, pendelegasian tugas dan Penyetaraan

Karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila karyawan tidak diberikan kebebasan untuk mengaambil keputusan atau bertindak. Sehingga diperlukan faktor ketiga yang memfokuskan pada iklim organisasi untuk mendukung motivasi karyawan dan inisiatif pegawai. Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, kinerja kelompok atau tim kerja.

Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2007), pendelegasian dapat diartikan sebagai pengalihan sebagian wewenang formal kepemimpinan atau manajerial pada karyawan yang menjadi bawahannya. Delegasi biasanya dibagi dalam beberapa aspek, yaitu: pengalokasian tugas, pelimpahan wewenang dan pemberian tanggung jawab kepada bawahan dan menerima pertanggungjawaban.

Di PT. XL Axiata penerpan pola kerja pemberian motivasi, pendelegasian dan wewenang dilaksanakan dengan beberapa alasan yang mengacu pada perangkat *balanced scorecard*, yakni mengapa pendelegasian perlu dilakukan:

- a. Pendelegasian meningkatkan motivasi kerja bawahan. Artinya pendelegasian tugas merupakan alat yang tepat untuk mendorong bawahan meningkatkan kapabilitas kerja dan pengetahuan.

Selain itu pendelegasian juga membantu bawahan untuk mengembangkan keterampilan dalam mengambil keputusan dan mempersiapkan mereka untuk jenjang karir di masa akan datang.

- b. Pendelegasian meningkatkan komitmen bawahan untuk bekerja. Dengan memberikan wewenang kepada bawahan diharapkan ia akan lebih antusias dalam bekerja.
- c. Pendelegasian meningkatkan hubungan manajer-bawahan. Delegasi memperlihatkan keyakinan dan kepercayaan manajer atas kemampuan bawahannya. Hal ini dapat mengarahkan hubungan kerja menjadi lebih baik.
- d. Pendelegasian membantu manajer untuk bekerja lebih efisien. Dengan memberikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahan, maka manajer dapat lebih memfokuskan diri pada pekerjaan yang lebih penting. Dengan kata lain pendelegasian membantu manajer untuk melakukan prioritas kerja.
- e. Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai pengetahuan mendalam untuk membuat keputusan. Agar organisasi dapat menggunakan sumberdayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas tertentu diberikan kepada tingkatan organisasi yang lebih rendah di mana terdapat cukup keterampilan dan informasi untuk

menyelesaikan/ Hal ini menyebabkan keputusan yang akan dibuat akan lebih baik.

C. Produktivitas yang Tidak Mempengaruhi Kinerja

Hasil analisis persamaan regresi diketahui nilai β pada aspek produktivitas sebesar 0,022 yang menggambarkan besarnya kontribusi aspek produktivitas terhadap kinerja karyawan yang liner sebesar 2,2% yang berarti hampir tidak memiliki peranan atau kontribusi yang besar. Nilai probabilitas dalam pembuktian hipotesis sebesar 0,664 ($p > 0,05$) yang menjelaskan ditolaknya hipotesis yang menyatakan ada pengaruh produktivitas terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk wilayah Regional Surabaya.

Berkenaan dengan tidak terbuktinya hipotesis bahwa produktivitas tidak berpengaruh terhadap kinerja, apabila memperhatikan masing-masing indikator produktivitas yang mengacu pada penelitian Kaplan dan Norton (2001); dan Apriliani, et.,all, (2017) adalah mengukur jumlah output yang dapat dihasilkan per karyawan; peningkatan volume penjualan; kenaikan pendapatan; perluasan area pemasaran; dan penambahan outlet, maka akan dapat diketahui bahwa aspek-aspek tersebut kurang relevan dengan proses kerja keseluruhan karyawan atau subjek sampling yang memiliki bidang kerja yang berbeda.

Werner (2012) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi suatu perusahaan agar organisasi sukses, penting bagi para manajer untuk menetapkan tujuan yang jelas secara keseluruhan, nilai-nilai

inti, visi masa depan, dan juga mengembangkan strategi yang bisa diterapkan untuk mencapai hal-hal ini. Tetapi hanya memiliki strategi yang baik di tempat tidak menjamin keberhasilan. Metode *balanced scorecard* merupakan set ukuran kinerja yang terintegrasi dan diselenggarakan pada sekitar empat perspektif yang berbeda - keuangan, pelanggan, internal, serta inovasi dan pembelajaran.

Dalam sasaran strategis, aspek volume penjualan; kenaikan pendapatan; dan perluasan area pemasaran menjadi kurang relevan dengan proses mengembangkan teknologi informasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja. PT. XL Axiata melakukan pengembangan teknologi, yang melalui teknologi informasi diharapkan dan ditargetkan dapat membantu perusahaan dalam meneliti pasar dan membantu menentukan pengembangan produk baru yang dibutuhkan, dan meningkatkan komitmen para pekerja akan menyebabkan semakin besarnya *responsibility* pekerja yang dapat terlaksana secara efisien dan didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman sehingga menaikkan produktivitas pekerja.

Karena itu adanya upaya meningkatnya produktivitas, para karyawan akan mencapai *revenue per employee* yang lebih tinggi, akibat dari adanya peningkatan penjualan yang disebabkan oleh proses inovasi melalui pengembangan produk. Adanya peningkatan produktivitas para karyawan, berarti tingkat ketepatan waktu proses pendistribusian produksi dapat disesuaikan. Jumlah produk yang dibatalkan konsumen akibat keterlambatan perolehan material dapat

diminimalisir. Maka semakin besar komitmen, karyawan diharapkan akan mencapai sasaran strategis peningkatan mutu. Karyawan yang bersungguh-sungguh, akan senantiasa menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal dan penuh tanggung jawab, sehingga masalah dalam proses pendistribusian dan kualitas produk yang berkaitan dengan jumlah klaim dapat dihilangkan.

Tidak diterbuktinya hipotesis dalam penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan Salau, Oludayo, & Omoniy (2014), dan Moorhead, dan Griffin (2012) yang menyimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan tidak berpengaruh dengan kinerjanya. Hal tersebut dijelaskan bahwa meningkatnya mutu produk yang berkualitas sebagai peningkatan produktivitas karyawan dalam proses produksi akan mendukung ketepatan waktu proses pendistribusian produk. Namun hal yang penting dalam pengukuran kinerja tidak jarang menggunakan parameter kesetiaan pelanggan sebagai target kualitas dan kuantitas, serta efektivitas kerja sebagai indikator kinerja yang terukur dari penurunan jumlah klaim konsumen sehingga semakin rendah jumlah klaim maka *cost* penggunaan aset perusahaan akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kenaikan tingkat keuntungan. Hasil penelitian yang dilakukan Gichuhi, Abaja, dan Ochieng (2014), menjelaskan bahwa salah satu faktor internal perusahaan yaitu, pencapaian kinerja karyawan memiliki linieritas hubungan dengan mutu produk yang berkualitas, bukan produktivitas karyawan, karena yang mempengaruhi penentuan tingkat kepuasan konsumen di mana semakin

rendah jumlah klaim dari konsumen maka semakin tinggi kepuasan konsumen mengenai produk yang dipasarkan adalah kualitas produk. Aspek mutu (*quality*) yang berada dalam indikator kinerja menjadi ukuran kinerja itu sendiri, sedangkan produktivitas dipandang sebagai kegairahan kerja.

Bagian 5

Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Berdasarkan proses penelitian, analisis data dan penyusunan pembahasan pelaporan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan salah satu tugas organisasi yang sangat penting bagi manajer, sebagai evaluasi dan perencanaan masa depan perusahaan, untuk itulah PT. XL Axiata, Tbk wilayah Regional Surabaya menerapkan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian yang mengambil 44 subjek secara non-probability sampling melalui teknik *purposive sampling* memilih karyawan pada level supervisor sampai *vice president* yang mendapatkan perlakuan berupa penilaian kinerjanya menggunakan *balanced scorecard*.
2. Dalam penelitian ini, sebagaimana telah dipaparkan dalam skema membangun hipotesis mengkaji salah satu dari empat perspektif yang ada dalam metode *balanced scorecard*, yaitu perspektif pembelajaran (*to*

learn and growth) yang merupakan perspektif pengelolaan sumber daya manusia, dengan empat indikator didalamnya, yaitu kepuasan kerja, pelatihan, *turn over*, dan produktivitas.

3. Penelitian yang menggali data primer dengan menggunakan angket penelitian model skala likert diolah dan dianalisis menggunakan aplikasi program statistik, yang hasilnya menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan keempat aspek di dalamnya secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa secara parsial perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan sumbangan efektif yang tergolong sangat besar terhadap hasil kerja karyawan.
4. Hasil analisis dan pembuktian hipotesis secara parsial diketahui bahwa aspek kepuasan kerja, pelatihan, dan *turn over*, masing-masing memberikan kontribusi dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun pada aspek produktivitas kontribusinya sangat rendah yang dalam keputusan pengujian hipotesis diketahui tidak ada pengaruh produktivitas karyawan terhadap kinerja karyawan.
5. Dalam pembahasan telah dijelaskan bahwa aplikasi *balanced scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, mendapatkan

- pelatihan yang relevan, serta meningkatnya kesetiaan karyawan yang ditandai dengan menurunnya *turn over*, yang pada akhirnya PT. XL Axiata dapat meningkatkan atau mempertahankan pencapaian kinerjanya yang tercermin dalam performasi keuangan.
6. Strategi untuk pencapaian kinerja yang unggul, PT. XL Axiata melakukan investasi yang signifikan pada sumber daya manusia, sistem dan proses untuk menciptakan kemampuan organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan aspek *turn over* yaitu rendahnya tingkat ktivitas karyawan yang keluar atau dengan kata lain karyawan memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.
 7. Suatu kelompok inti dari 3 ukuran yang terdiri dari kepuasan pegawai, kesetiaan pegawai dan produktifitas pegawai memberikan ukuran hasil ke dalam diri karyawan, sistem dan penyetaraan atau keselarasan organisasi. Meskipun aspek produktivitas kurang mendapatkan perhatian dibandingkan ketiga aspek dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam metoe *balanced scorecard*.

B. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini mempunyai keterbatasan yaitu (1) Penelitian ini hanya menganalisis penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* dengan cara menentukan ukuran-ukuran kinerja melalui keempat perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan, dan mengabaikan ketiga perspektif lainnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam Penelitian ini tidak disertakan cara perhitungan nilai untuk masing-masing aspek dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga tidak dapat diketahui nilai atas kinerja karyawan PT. XL. Axiata, Tbk. Selain itu di dalam penelitian juga belum dapat diketahui berapa prosentase target yang diinginkan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Penelitian ini juga belum merepresentasikan aspek-aspek yang dikaji pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Selain itu ukuran yang digunakan tidak hanya yang bersifat obyektif (seperti pangsa pasar), melainkan juga yang bersifat subjektif seperti hasil rating dari pelanggan), sehingga aspek produktivitas pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak menjangkau keseluruhan subjek yang diteliti.

C. Rekomendasi

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang disampaikan, maka dapat disarankan sebagai berikut.

1. Untuk Perusahaan

Analisis penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sebaiknya tidak dipandang sebagai alat untuk menilai atau mengukur kinerja saja, yang lebih penting adalah strategi dalam pengambilan keputusan untuk masa yang akan datang.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Analisis penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* akan bisa menunjukkan hasil yang optimal jika ada komitmen, kerjasama, kepedulian, dan kesepakatan tiap individu di dalam perusahaan atau tiap karyawan untuk mengevaluasi setiap ukuran dalam *balanced scorecard*, sehingga dapat diketahui perkembangan terhadap sistem penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*; dan disarankan pula agar Penelitian selanjutnya diharapkan untuk merepresentasikan aspek-aspek yang dikaji pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Lampiran 1

Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas

Reliability

Scale: Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	19.9773	10.069	.720	.766
VAR00002	19.4318	10.298	.719	.766
VAR00003	19.4091	9.829	.813	.742
VAR00004	19.2955	11.841	.497	.817
VAR00005	18.7955	13.515	.551	.813
VAR00006	18.6591	13.904	.306	.844

Reliability

Scale: Produktivitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.2727	7.459	.621	.846
VAR00002	15.4091	6.945	.660	.838
VAR00003	15.0682	6.484	.834	.791
VAR00004	15.1136	7.219	.630	.845
VAR00005	15.2273	7.389	.660	.837

Reliability

Scale: Turn Over

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	19.0000	12.047	.689	.768
VAR00002	18.4545	12.114	.717	.762
VAR00003	18.4318	11.600	.810	.739
VAR00004	18.3182	13.385	.560	.797
VAR00005	17.8182	15.966	.452	.821
VAR00008	18.6591	13.904	.370	.844

Reliability

Scale: Pelatihan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	16.8864	3.964	.604	.781
VAR00002	16.8636	4.307	.593	.788
VAR00003	16.7955	3.748	.679	.759
VAR00004	16.6591	3.811	.526	.811
VAR00005	16.6136	3.777	.664	.763

Reliability

Scale: Kepuasan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	16.0000	20.093	.519	.826
VAR00002	17.4091	20.201	.480	.832
VAR00003	17.4773	20.116	.638	.812
VAR00004	16.9545	18.137	.546	.827
VAR00005	16.6136	18.708	.626	.810
VAR00006	16.9773	18.860	.771	.792
VAR00007	16.9318	18.112	.624	.810

Lampiran 2 NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan	Pelatihan	Turn over	Produktivitas	Kinerja
N		44	44	44	44	44
Normal Parameters ^a	Mean	19.7273	20.9545	22.1364	19.0227	23.1136
	Std. Deviation	5.04106	2.42040	4.27862	3.27420	4.01286
Most Extreme Differences	Absolute	.148	.278	.194	.179	.178
	Positive	.148	.199	.085	.137	.077
	Negative	-.082	-.278	-.194	-.179	-.178
Kolmogorov-Smirnov Z		.983	1.847	1.284	1.188	1.183
Asymp. Sig. (2-tailed)		.288	.002	.074	.119	.122

a. Test distribution is Normal

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2

		Kepuasan	Pelatihan	Turn over	Produktivitas	Kinerja
N		44	44	44	44	44
Poisson Parameter ^a	Mean	19.7273	20.9545	22.1364	19.0227	23.1136
Most Extreme Differences	Absolute	.096	.320	.158	.172	.137
	Positive	.096	.160	.083	.140	.088
	Negative	-.068	-.320	-.158	-.172	-.137
Kolmogorov-Smirnov Z		.639	2.122	1.051	1.140	.906
Asymp. Sig. (2-tailed)		.809	.000	.219	.149	.384

a. Test distribution is Poisson.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.000 ^a	.000	-.103	1.01372975	.000	.000	4	39	1.000	2.281

- a. Predictors: (Constant), Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over
 b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	4	.000	.000	1.000 ^a
	Residual	40.078	39	1.028		
	Total	40.078	43			

- a. Predictors: (Constant), Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over
 b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.052E-15	2.118		.000	1.000		
	Kepuasan	.000	.032	.000	.000	1.000	.902	1.109
	Pelatihan	.000	.074	.000	.000	1.000	.741	1.350
	Turn over	.000	.042	.000	.000	1.000	.742	1.348
	Produktivitas	.000	.050	.000	.000	1.000	.899	1.112

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimen sion	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Kepuasan	Pelatihan	Turn over	Produktivitas
1	1	4.885	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.059	9.135	.00	.72	.02	.04	.01
	3	.042	10.813	.00	.01	.00	.26	.34
	4	.011	20.876	.04	.00	.39	.70	.38
	5	.004	35.834	.96	.27	.59	.00	.27

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.0000000	.0000000	-1.0521886E-15	.00000000	44
Residual	-1.87996101E0	1.90377998E0	.00000000	.96542884	44
Std. Predicted Value	.000	.000	.000	.000	44
Std. Residual	-1.854	1.878	.000	.952	44

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Unstandardized Residual ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.241 ^a	.058	.035	3.94109

a. Predictors: (Constant), Unstandardized Residual

b. Dependent Variable: Kinerja

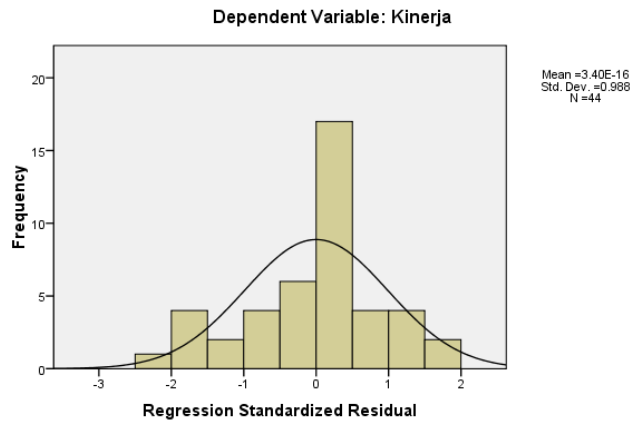
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.114	.594		38.903	.000
	Unstandardized Residual	1.000	.623	.241	1.606	.116

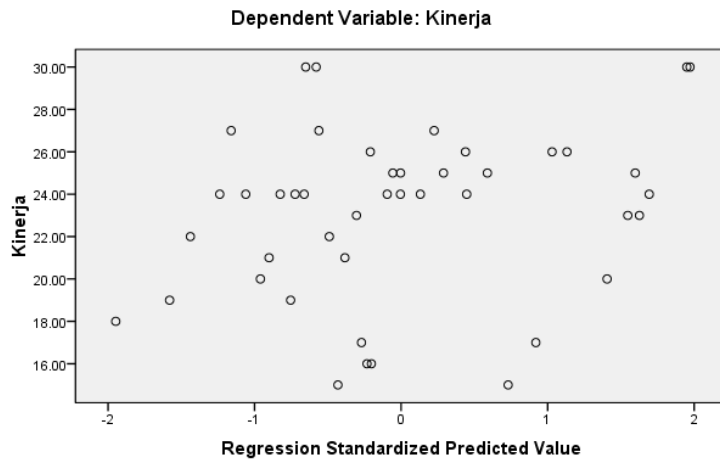
a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

Histogram



Scatterplot



Lampiran 3

Hasil Uji Hipotesis

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.971 ^a	.942	.936	1.01373	.942	158.701	4	39	.000

- a. Predictors: (Constant), Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	652.354	4	163.088	158.701	.000 ^a
	Residual	40.078	39	1.028		
	Total	692.432	43			

- a. Predictors: (Constant), Produktivitas, Pelatihan, Kepuasan, Turn over
 b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.211	2.118		2.460	.018
Kepuasan	.069	.032	.087	2.138	.039
Pelatihan	.440	.074	.265	5.926	.000
Turn over	.783	.042	.835	18.669	.000
Produktivitas	.022	.050	.018	.437	.664

a. Dependent Variable: Kinerja

Daftar Pustaka

- Anthony, R.N., dan Govindarajan, G. (2003), *Management Control Systems*, 11th, New York.: McGrawHill,
- Anthun, K. S., & Svarre, A. C. K. (2017). Productivity Growth, Case Mix and Optimal Saze of Hospital. A 16-year Study of The Norwegian Hospital Sector. *Health Policy*. Vol. 121, p: 418-425.
- Apriliani, IM., Wisudo, SH., Iskandar, BH., dan Novita, Y (2017). The Application of Balanced Scorecard Method As Performance Measurement System At The KPNDP Shipyard, DKI Jakarta. *Jurnal ALBACORE*, Volume I, No 2, hal : 153-161
- As'ad, M. (2005). *Psikologi Industri. Edisi Keempat*, Cetakaan Kedua Yogyakarta: .Liberty,
- Bacal, R (2001). *Performance Management. Cetakan ketiga*, alih bahasa: Dharma & Irawan, Jakarta : Penerbit Gramedia,.
- Bernardin, H., John and Russel, Joyce C.A (1993). *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc. Graw Hill Inc. Singapura.
- Brown M and John S.H., (2007), Performance Appraisal Systems: Determinants and Change", *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell Publishing Ltd.
- Gaspers., V. (2003). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.

- Ghozali, Imam, (2013). *Analisis Multivariate; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS 20. Ver.1*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gichuhi, A. W., Abaja, P.O., & Ochieng, I. (2014). Effect of Performance Appraisal On Employee Productivity: A Case Study of Supermarkets in Nakuru Town, Kenya. *Asian Journal of Business and Management Sciences*. Vol. 2 (11), 42-58.
- Hadiyati, N (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Empiris Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten. *Skripsi, Jurusan Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Tidak Diterbitkan*.
- Handoko, TH. (2000). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasibuan, M (2000). *Organisasi dan Motivasi dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Kaplan, R. S., & Norton, DP. (1996). Using The Balance Scorecard As A Strategic Management System.. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, DP. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part II. *Accounting Horizons*. Vol. 15 No. 2 June 2001 pp.147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, DP. (2004). Measuring The Strategic Readiness Of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.

- Kaplan, R. S., & Norton, DP. (2000). *Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kopecka, N (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*. Volume 25, 2015, p: 59-69
- Kotler, P. (2008). Reconceptualizing Marketing: An Interview With Philip Kotler. *European Management Journal*. Volume 12. Issue 4,
- Kreitner, R dan Kinicki, A (2012). *Organizational Behavior, 3rd Edition*, By. Richard D. Irwin Inc. Printed in The United State of America.
- Luis, S dan Birmo, P. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H., (2006). *Human Resource Management, 9th Edition*, Ohio : South-Western Publishing.
- Moorhead, V. & Griffin, C. (2012). Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities. *Management Research News*. Vol. 27 (2), p: 56-73
- Mulyadi, (2001), *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Ke-2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, AS (2002). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan

Pendidikan Psikologi (LPSP3), Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

- Niven, P.R., (2002), *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*. John Wiley & Sons, United States of America.
- Prabu, A.P.M. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Abdilah,
- Robbins, S.P. (2013). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I, Jakarta ; PT. Prehalindo Persada,
- Rusdiyanto (2004). *The Role of Human Resourches Research*, Hand Out. *Diktat Kuliah*. Universitas Surabaya: Fakultas Ilmu Ekonomi Manajemen, Surabaya
- Ruslan, E. (2016). *Pengukuran Kinerja dengan Menerapkan Konsep Balanced Scorecard dan Six Sigma (Studi Kasus pada Rumah Sakit di Sidoarjo)*. Tesis. Universitas Airlangga.
- Salau, O. P., Oludayo, F. O. & Omoniy, O. C. (2014). *Modelling the Relationship Between Performance Appraisal and Organizational Productivity in Nigerian Public Sector*. *Economic Management Innovation Journal*. Vol. 6 (2), 2-16.
- Solikhah, R (2018). *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI*. *Skripsi*, program studi akuntansi jurusan pendidikan akuntansi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, *Tidak diterbitkan*.
- Sudirman I. (2013). *Topik-Topik Riset Manajemen Strategi*. Bogor (ID): IPB Press.

- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suwardika, I, Ny. (2011). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur). *Skripsi*. Universitas Brawijaya. Malang. *Tidak Diterbitkan*.
- Tika, PM. (2005). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan pertama. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ichsana, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Edisi 4. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Profil Penulis



Nama : **Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM.**
Tempat , tanggal lahir : Boyolali, 14 Januari 1953.
Agama : Islam.
Kewarganegaraan : Indonesia.
Jenis Kelamin : Laki – laki.
Status : Menikah.
Nama Ibu Kandung : Hj. Sutinah
Pekerjaan : Anggota DPRD Propinsi Jawa Timur
Periode 2014 – 2019
Dan Periode 2019 – 2024
Alamat : Griya Sedati Indah Jl. Kunti B-5
Sedati Sidoarjo Jawa Timur.
Telepon : (031) – 8676360 Fax : (031) - 8682353
081332633800, 081333749287.

*Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam
Implementasi Balance Scorecard sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*

PENDIDIKAN :

TINGKAT	NAMA SEKOLAH	LULUS
SR	SR. Negeri Sambi - Boyolali	1964
SMP	SMP Muh. Simo - Boyolali	1968
SPG	SPG Muh. Simo - Boyolali.	1971
ASMI (SARJANA MUDA) - BA	ASMI Surabaya.	1975
UNIVERSITAS (S-1)	Universitas Putra Bangsa - Fakultas Pertanian (Agronomi)	1999
UNIVERSITAS (S-1)	STIE YAPAN Surabaya - Jurusan Manajemen	2012
UNIVERSITAS (S-2)	Universitas Narotama Surabaya - Magister Managemen (MM)	2001
UNIVERSITAS (S-3).	Universitas Brawijaya Malang.	2009

DATA PENGALAMAN PEKERJAAN

1. Direktur PT. Tjipto Tulus Nugraha (Real Estate)
1978 - 1983
2. Direktur CV. Tani Karya Makmur (Industri Pupuk)
1983 - 1987
3. Direktur PT. Bumi Sidoarjo Permai (Real Estate)
1987 - 1990
4. Direktur PT. Kusuma Dipa Nugraha (Industri Pupuk)
1990 - sekarang.
5. Dosen S1 Ilmu Ekonomi Fakultas Pertanian U.M.G Gesik
2000 - 2014
6. Dosen STIE ABI Surabaya
2003 - 2016
7. Dosen LB UPN Surabaya
2010 - 2014
8. Dosen Pasca Sarjana STIE ABI
2012 - 2016
9. Dosen Pasca Sarjana STIE YAPAN Surabaya
2016 - sekarang
10. Penulis Buku untuk Program Studi Mahasiswa S1 dan S2
dengan Judul :
 1. Manajemen Sumber Daya Manusia
 2. Dasar - Dasar Manajemen
 3. Manajemen Strategi
 4. Manajemen Resiko
 5. Manajemen Pemasaran

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA

Perkembangan dalam dunia organisasi bisnis dalam sepuluh tahun terakhir mengalami tingkat kompetisi yang berat sehingga menyebabkan persaingan yang luar biasa. Selain itu perusahaan dituntut untuk lebih canggih dalam membuat perubahan dalam hal peningkatan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta bagaimana cara penanganan suatu transaksi pada suatu perusahaan dengan para pelanggan atau antara perusahaan dengan perusahaan yang lainnya.

Akibat dari permasalahan tersebut maka manajemen SDM harus mampu mengkaji ulang setiap pedoman yang selama ini telah di gunakan agar perusahaan dapat bertahan serta terus mengembangkan usahanya dalam menghadapi persaingan yang ketat. Akibatnya pengukuran atau penilaian suatu kinerja menjadi salah satu faktor yang penting di dalam suatu perusahaan.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis menyampaikan puja dan puji syukur kehadirat Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, yang memberikan kesempatan menyelesaikan laporan penelitian dan mengkaji berbagai masalah secara komparatif tentang pengukuran kinerja karyawan di beberapa perusahaan, yang salah satunya perusahaan jasa komunikasi yang berdomisili di Surabaya.

