

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian pustaka

Dalam setiap penelitian, kajian pustaka adalah data sekunder yang sangat dibutuhkan dalam menunjang proses penelitian dalam menentukan variabel-variabel penelitian, metode pengolahan data, hingga analisis dari hasil pengolahan data. Di dalam penelitian ini, kajian pustaka membahas tentang kinerja, evaluasi kinerja dan *Balance scorecard* yang lebih menjelaskan tentang variabel-variabel, serta indikator yang diambil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Variabel yang menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard* ini, terdiri dari kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

2.1.1 Kinerja

Apabila kita mendengar tentang kinerja, hal pertama yang terpikirkan pertama kali biasanya adalah sebuah perusahaan atau sumber daya manusia yang berada di sebuah perusahaan. Hal ini sangat lumrah terpikirkan karena kinerja berhubungan erat dengan perkembangan atau kemajuan sebuah perusahaan. Zaman dahulu, sebagian besar perusahaan melihat keberhasilannya hanya dari kenaikan tingkat pendapatan mereka. Saat ini

kemajuan sebuah perusahaan sangatlah dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang sifatnya eksternal dan internal. Pencapaian keberhasilan perusahaan dilihat dari bagaimana mereka dapat memenuhi tuntutan lingkungannya yang berupa tantangan dan ancaman, juga memanfaatkan kesempatan serta keunggulannya dalam menjalankan bisnisnya setiap waktu.

Zaman yang semakin berkembang membuat situasi lingkungan ikut berubah-ubah. Dalam hal ini, perusahaan dituntut selalu cakap dalam mengelola manajemen dan sumber dayanya, misalnya melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya agar selalu memiliki kemampuan kinerja yang baik terukur dan relevan. Menurut Wibowo (2016:2) Kinerja berasal dari pengertian *performance* yang memiliki pengertian hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan kekaryawanan dan hasil yang dicapai dari kekaryawanan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja merupakan hasil kekaryawanan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi [(Amstrong dan Baron (1998), Wibowo (2016):2]. Menurut Fahmi (2016:137) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang menghasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan Simanjuntak mengatakan, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian

hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Serta manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut [Simanjuntak (2005), Rivai (2015): 406]

Dari kutipan ini dapat diketahui bahwa kinerja adalah suatu fungsi yang berhubungan dengan motivasi dan kemampuan sumber daya manusia atau juga perusahaan. Untuk dapat mengetahui tingkat kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki, maka perusahaan harus melakukan penilaian kinerja. Rivai (2016) sendiri menjelaskan kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Sedangkan melihat dari manfaatnya, kinerja bukan hanya untuk organisasi tetapi juga untuk setiap manajer dan individu.

Manfaat kinerja bagi organisasi menurut Wibowo (2016:11) adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan karyawan yang terampil untuk tidak

pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan serta pelayanan pelanggan, juga mendukung program perubahan budaya.

2.1.2. Penilaian kinerja

Menurut Mathis dan Jackson penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan melakukan kekaryawanan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan [Mathis dan Jackson (2006), Rivai (2016)]. Seorang karyawan tidak akan mengetahui atau hanya dapat mengira-ngira tingkat kinerjanya mengikuti penilaian atau evaluasi kinerja. Sedangkan dalam meningkatkan kinerja perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang terukur sesuai atau diatas standar yang ditetapkan.

Menurut Rivai (2015:406) dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian ataupun bersamaan, karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Salah satu cara yang dapat digunakan agar dapat melihat perkembangan suatu perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja atau hasil kinerja karyawannya, dapat diambil kesimpulan, bahwa kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja harus dilakukan secara berkala dan menggunakan tolak ukur tertentu yang objektif. Yang dinilai pada proses ini adalah kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas atau kekaryawanan.

Mulyadi dan Setyawan (2014) berpendapat, tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk memotivasi individu karyawan agar mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi.

Bacal berpendapat penilaian kinerja adalah proses dengan nama kinerja individual diukur dan dievaluasi. Menurutnya penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik karyawan selama periode waktu tertentu [Bacal (2012), Wibowo (2016):8]. Pendapat Dessler (2015:330) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relative terhadap standar kinerjanya.

Penilaian kinerja bukan hanya menjadi media evaluasi karyawan, tetapi juga harus bersifat terbuka, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Hingga saat ini di dalam perusahaan seringkali penilaian kinerja menjadi sebuah alat yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan, karena penilaian ini berhubungan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi, penempatan posisi pegawai sesuai hasil pelatihan dan pengembangan karyawan itu sendiri serta bersifat kurang mengembangkan dan rahasia atau sepihak (hasil penilaian kerja tidak diketahui karyawan yang bersangkutan). Hal ini menimbulkan lingkungan kerja yang kurang sehat. Rivai (2015:407) berpendapat ada dua alasan pokok mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang;
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan kekarawanan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Masih menurut Rivai (2015:408) manfaat penilaian kinerja karyawan antara lain:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini;
2. Pemberian imbalan yang serasi;
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
4. Untuk membedakan antar-karyawan yang satu dengan yang lain;
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam (penugasan kembali, promosi dalam kenaikan jabatan, *training*);
6. Meningkatkan motivasi kerja;
7. Meningkatkan etos kerja;
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi kemajuan kerja mereka;

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain kekaryawanan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya;
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas;
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM (sumber daya manusia), karier dan keputusan perencanaan suksesi;
12. Membantu menempatkan karyawan dengan kekaryawanan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh;
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya;
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kekaryawanan;
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja;
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja;
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis karyawan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM;
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik;
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi kekaryawanan; dan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Dalam penilaian kinerja Rivai (2015:416), ada aspek-aspek yang dinilai dan dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

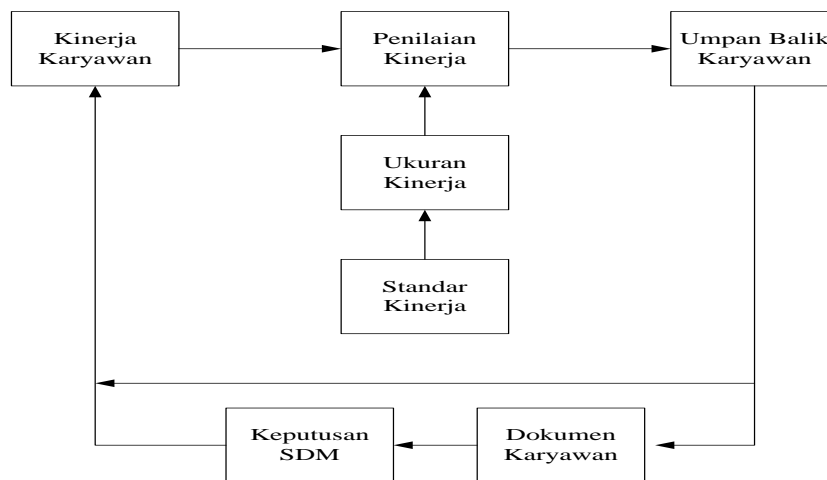
1. **Kemampuan teknis**, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya;
2. **Kemampuan konseptual**, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan;
3. **Kemampuan hubungan interpersonal**, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Dengan adanya penilaian kinerja menurut Rivai (2015:447), manajer puncak dapat memperoleh *basic* atau dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Manfaat penilaian kinerja untuk para manajer, yaitu untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum,

2. Membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi,
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan,
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka,
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pada kegiatan penilaian kinerja atasan dan bawahan adalah lakon utamanya, di mana atasan menilai bawahannya. Jika penilaian dilakukan oleh atasannya saja, karyawan sangatlah bergantung pada atasannya, karena hal ini banyak sekali atasan yang semena-mena atau seperti dewa terhadap bawahannya. Untuk menghindari dan meringankan keadaan ini, maka dibutuhkan penilaian kinerja secara terbuka (adanya keterbukaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan ke bawahan yang dinilai) atau penilaian dapat dilakukan oleh atasannya atasan langsung yang menilai kinerja karyawannya Rivai (2016:410). Untuk lebih jelasnya mekanisme penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dalam **Gambar 2.1**.



Gambar 2.1 Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan.

Sumber: Rivai (2015)

Pada **Gambar 2.1** di atas dapat diketahui, bahwa pada awal penilaian kinerja, suatu perusahaan harus membuat dan penetapan standar kinerja pegawai dan ukuran kerja pegawai. Apabila standar kinerja dan ukuran kinerja telah ditetapkan, maka penilaian kinerja pun telah dapat dilaksanakan. Penilaian kinerja diikuti oleh karyawan yang dipilih oleh manajemen atau atasan langsung para karyawan tersebut setiap periode.

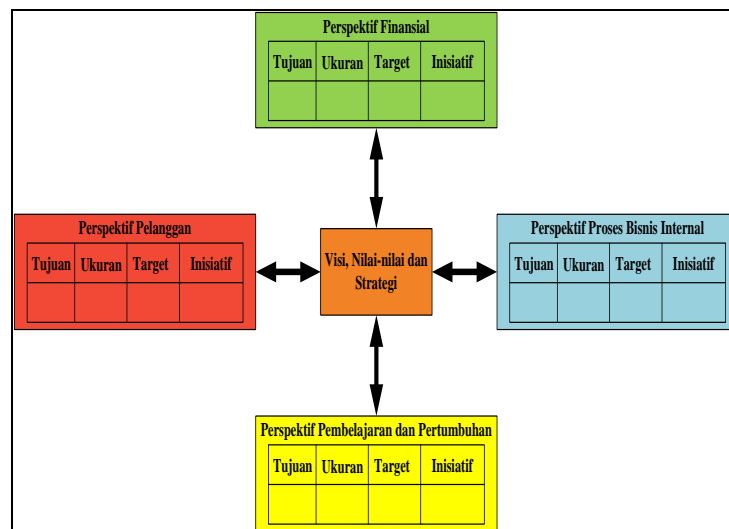
Hasil dari penilaian kinerja karyawan tersebut merupakan umpan balik berkaitan dengan kegiatan SDM yang kemudian disimpan oleh Departemen Sumber Daya Manusia dan menjadi dokumen penting yang akan menentukan seorang atasan membuat keputusan yang berhubungan dengan karyawan tersebut. Dokumen karyawan tersebut merupakan kumpulan data atau informasi yang berisikan tentang kinerja individu karyawan tersebut pada setiap periodenya.

2.1.3 *Balance scorecard*

Kaplan dan Norton menyatakan *Balance scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan [Kaplan dan Norton (2000), Gaspersz (2013):462-463)], yaitu:

1. Perspektif keuangan (*finance*),
2. Perspektif pelanggan (*customer*),
3. Perspektif proses bisnis internal (*system*),
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and Growth*).

Empat perspektif itu berkaitan dengan visi dan strategi organisasi atau perusahaan yang akan menggunakan metode ini. Lebih jelasnya dapat dilihat pada **Gambar 2.2**.



Gambar 2.2 *Balance scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Kinerja
Sumber: Gaspersz (2013)

Pendekatan *Balance scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjawab pertanyaan pokok tentang apakah perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan?.

2.1.3.1 Keunggulan *Balance scorecard*

Menurut Gaspersz (2013:464) ada enam keunggulan ataupun alasan banyak peneliti menggunakan *Balance scorecard* dan mengapa organisasi-organisasi lokal juga kelas dunia memilih *Balance scorecard* sebagai kerangka kerja dari sistem manajemennya, yaitu:

1. *Balance scorecard* mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement* = OFI) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan kepemimpinan, visi, nilai-nilai dan strategi, fokus pada finansial, fokus pada pelanggan, fokus pada proses bisnis internal, fokus pada sumber daya manusia, serta keunggulan kinerja yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, peningkatan pasar (penjualan pangsa pasar, dll), finansial (keuntungan, *return-on-investment-ROI*, dll), peningkatan proses terus-menerus, peningkatan kompetensi dan pembelajaran sumber daya manusia. *Balance scorecard* memberikan kerangka kerja

untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui pemberian kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan dan keunggulan kinerja.

2. Merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas serta terukur.
3. Berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat ataupun teknik-teknik.
4. Mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis juga dapat diterapkan pada organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun bisnis kelas dunia yang beroperasi di banyak negara (*Going global*).
5. Telah terbukti merupakan praktek-praktek manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

2.1.3.2 Persepektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) dalam *Balance scorecard*

Di dalam penelitian ini hanya akan membahas satu persepektif saja, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menyediakan infrastruktur untuk tercapainya ketiga perspektif *Balance scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif proses bisnis

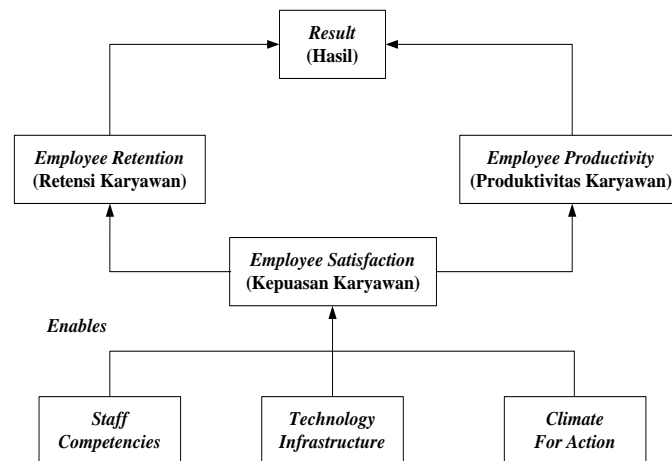
internal) dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Pada awal perencanaan tujuan, perusahaan atau badan usaha bukan hanya harus mempersiapkan peralatan yang berfungsi menghasilkan produk/jasa sebagai investasi, tetapi mereka juga wajib melakukan investasi pada infrastruktur yang berupa [Kaplan dan Norton (1992), Rivai (2015):459]:

1. Kemampuan sumber daya manusia (*Employee capabilities*),
2. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*),
3. Motivasi, pemberdayaan dan pengarahan (*Motivation, empowerment dan alignment*).

Tolok ukur kinerja dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka suatu badan usaha atau perusahaan dapat memperkecil kesenjangan itu dengan melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan, yaitu **meningkatkan kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem teknologi informasi, serta memotivasi memberdayakan dan menyelaraskan para karyawan.** [Kaplan dan Norton (1992), Rivai (2015):459].

Kerangka Kerja Pengukuran Inti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Gambar 2.3



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Pengukuran Inti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Sumber: Rivai (2015)

Sedangkan menurut Mulyadi (2014), dalam membangun pemberdayaan sumber daya manusia (dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dengan melalui modal manusia, modal informasi dan modal organisasi. Modal manusia adalah modal yang paling penting di dalam sebuah perusahaan. Karyawan atau sumber daya manusia memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan, melekat pada dirinya dan dibutuhkan oleh perusahaan. Di jaman teknologi informasi ini adalah modal yang memiliki fungsi sebagai alat untuk memberikan informasi kepada para karyawan, sehingga memperdalam wawasan personel karyawan tentang ilmu-ilmu yang bersangkutan dengan karyawanannya dan turut memberdayakan (*empowering*) karyawan dalam menggunakan penilaian yang tepat (*informed judgment*) dalam mempertimbangkan keputusan yang dilakukan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan [Kaplan dan

Norton (1992), Rivai (2015), 459], yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

2.1.3.3 Kapabilitas karyawan

Zaman sekarang ini, sudah banyak perusahaan yang sistem kepegawaiannya telah menggunakan pemrosesan transaksi secara otomatis atau *computer-controlled*. Sistem ini menyebabkan penilaian kontribusi karyawan menjadi relatif sulit. Berbanding terbalik dengan perbaikan proses dan peningkatan kepuasan pelanggan yang timbul, karena keahlian karyawan dari penilaian langsung di awal kepegawaiannya berdasarkan kualitas profesionalitas dalam riwayat keahlian atau *front time employee*. Kapabilitas karyawan ini juga merupakan bagian kontribusi karyawan pada perusahaan. Kaplan dan Norton mengatakan bahwa kapabilitas karyawan dapat diukur dengan menggunakan tiga hal, yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

a. Kepuasan karyawan

Subjeknya pengukuran pada moral karyawan dan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan, karena kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan,

pengakuan terhadap kekaryawanan yang baik, akses untuk mendapatkan informasi yang cukup terhadap tugas yang baik, dorongan untuk bekerja menciptakan inisiatif, dukungan fungsi staf dari atasan, serta kepuasan karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan; penghargaan terhadap prestasi karyawan; akses yang memadai terhadap informasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik; dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan berinisiatif; tingkat dukungan dari fungsi staff, terakhir kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

b. Retensi karyawan

Merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaik. Retensi karyawan juga merupakan persentase dari *key staff turn over* dalam mengukur karyawan yang memiliki kualitas yang dibutuhkan perusahaan. Indikator dari retensi karyawan adalah:

1. Karyawan yang loyal,
2. Memiliki kemampuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan,
3. Mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan.

Karyawan adalah investasi jangka panjang bagi semua perusahaan. Maka dari itu, keluar atau masuknya karyawan yang bukan dikarenakan keinginan perusahaan merupakan kerugian besar. Retensi karyawan diketahui dari pengukuran persentase *turn over* di perusahaan.

c. Produktivitas karyawan

Merupakan pengaruh dari hasil dari kumpulan penyatuan keseluruhan dari peningkatan *skill* karyawan dan moral, inovasi, proses internal dan proses yang memuaskan pelanggan. Tujuan dari produktivitas karyawan ini adalah untuk mengetahui, membandingkan, dan menghubungkan antara *output* yang telah dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang seharusnya dimiliki perusahaan dalam menghasilkan *output* tersebut.

2.1.3.4 Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*).

Dalam mencapai sasaran kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan proses bisnis internal, maka perusahaan membutuhkan motivasi dan *skill* karyawan yang terarah serta terolah. Sistem informasi yang baik adalah sebuah syarat bagi para karyawan dalam meningkatkan secara terus-menerus proses bisnisnya melalui berbagai upaya. Menurut Rivai (2015) tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi dibagi menjadi tiga, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Teknologi informasi dapat mengubah peran informasi dalam pengolahan informasi perusahaan. Menurut Mulyadi (2014:545), Teknologi informasi mengandung kemampuan untuk membangun hubungan sebab-akibat yang kompleks antara satu

informasi dengan informasi lain dalam waktu yang singkat. Hubungan sebab akibat yang terbangun dalam sistem informasi ini memiliki dua dampak, yaitu:

1. Peningkatan kedalaman wawasan personel terhadap sesuatu yang dianalisis, yaitu kemampuan untuk memecahkan informasi menjadi lebih rinci, dan
2. Peningkatan kepastian masa depan yang hendak diwujudkan oleh perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan merencanakan masa depan, karena menggunakan informasi yang berkualitas dan sebagai alat yang digunakan dalam membangun hubungan sebab-akibat dalam proses perencanaan, sehingga kualitas perencanaan dapat meningkat secara signifikan.

Di dalam infrastruktur teknologi informasi ini, mencakup empat hal, yaitu:

1. Manajemen teknologi informasi (*IS planning, service-level agreement*, negosiasi dengan pemasok);
2. Arsitektur dan standar (untuk data komunikasi, teknologi, dan lain sebagainya);
3. Pendidikan teknologi informasi (pelatihan, pengelola pendidikan);
4. Penelitian dan pengembangan teknologi informasi (teknologi baru yang berkembang).

Dengan adanya strategik modal informasi, maka dapat memperdayakan karyawan untuk memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan berkualitas tanpa banyaknya campur tangan pihak perusahaan. Kemampuan karyawan ini hanya dapat diwujudkan melalui peningkatan kompetensi karyawan; pemberian wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan; penyediaan informasi berkualitas bagi karyawan; dan pemberian insentif kepada karyawan atas risiko yang akan mereka tanggung karena pengambilan keputusan yang telah dilakukan.

2.1.3.5 Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Kumpulan skill dan informasi yang telah tersedia dan dikumpulkan tidaklah akan bisa dimanfaatkan dengan baik apabila tidak adanya motivasi karyawan dalam *take action* atau mengambil tindakan dalam prosesnya. Iklim organisasi dapat mendorong timbulnya motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Tiga hal ini, apabila disatukan dalam proses dapat menciptakan karyawan yang berinisiatif. Salah satu yang menjadi tolok ukur ketiga hal ini adalah jumlah saran yang diberikan karyawan. Motivasi menurut Rivai (2015:607) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan motivasi menurut Fahmi (2016:87) adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Chung

dan Meggison mengatakan, bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi yang berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi karyawan [Chung dan Meggison (2003), Fahmi (2016): 88].

Motivasi adalah sebuah kondisi yang dapat menggerakkan seorang karyawan untuk mencapai tujuannya. Dalam memotivasi karyawan agar memiliki kinerja yang diinginkan sesuai dengan rencana dimasa depan perusahaan, maka manajer harus memiliki keahlian khusus yang dapat menjadi tempat inisiasi, mengarahkan dan memelihara tingkah laku para karyawannya sesuai prosedur yang telah dibuat oleh perusahaan. Motivasi juga dapat menjadi energi yang dapat membangkitkan dorongan dalam diri karyawan. Menurut McClelland, manusia membutuhkan tiga hal yang sangat penting di dalam perusahaan tentang motivasi mereka. Tiga hal itu [McClelland, Rivai (2015):610], yaitu:

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan’.
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*); kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajib dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*needs for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Kebutuhan dalam mencapai kepuasan (*need for achievement*) biasanya dimiliki oleh beberapa orang yang ingin mencapai kesuksesan dan berjuang untuk memenuhi ambisi pribadinya, daripada mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas kesuksesannya. Sehingga karyawan ini lebih baik dan efisien kinerjanya dibandingkan karyawan lainnya. Karyawan dengan kebutuhan kepuasan yang tinggi (*high achiever*) adalah karyawan yang apabila diberi tugas dengan tanggung jawab yang tinggi, maka akan meningkat pula kinerja kerjanya.

Karakteristik dari karyawan yang memiliki kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*), adalah orang-orang memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur karyawan lainnya. Karyawan dengan kebutuhan ini akan memiliki kinerja yang baik apabila tugas yang diberikan kepadanya memiliki tingkat level yang akan membuat mereka merasa bangga pada diri mereka sendiri, dapat mengatur karyawan lainnya, dan bersifat prestise. Terakhir karakter karyawan yang membutuhkan berafiliasi (*needs for affiliation*), memiliki motivasi yang menghasilkan kinerja yang baik apabila dalam bekerja mereka didukung oleh persahabatan dan kerja sama tim.

Chambers (2015) mengatakan bahwa pemberdayaan (*Empowerment*) adalah sebuah konsep pembangunan ekonomi dan politik yang merangkum berbagai nilai sosial. Konsep ini mencerminkan paradigma baru pembangunan yang bersifat “*people centered, participatory, empowering, and sustainable*”. Di dalam pemberdayaan ini, dibutuhkan karyawan-karyawan yang bertanggung jawab sepenuhnya dalam mempersiapkan segala hal yang berhubungan dengan seluruh tugas yang dikuasakan kepada mereka, khususnya yang berhubungan dengan sesama pegawai di dalam perusahaan. Setelah penulis membaca berbagai sumber, penulis menemukan bahwa motivasi, pemberdayaan dan keselarasan juga setara dengan iklim organisasi dan *organization capital*.

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan memiliki posisi pada iklim organisasi yang berfungsi sebagai pendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan karyawan. Iklim organisasi menurut Davis dan Newstorm (2015) ada dua aspek yang penting yang harus diperhatikan dalam iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan kemanfaatan pribadi. Dengan demikian, iklim organisasi yang diciptakan memegang peranan penting dalam kemampuan organisasi menciptakan tujuannya. Iklim organisasi adalah iklim manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan karyawanan mereka. Iklim

organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Jadi kesimpulannya iklim organisasi relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Didalam iklim organisasi juga karyawan dididik dan dibiasakan dalam berinisiatif dan yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan oleh karyawan. Dalam motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dalam suatu organisasi bisnis atau perusahaan, maka penting bagi pihak manajemennya untuk terus memperhatikan, memantau kesejahteraan dan meningkatkan pengetahuan karyawannya. Dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan, maka akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian dan tujuan perusahaan.

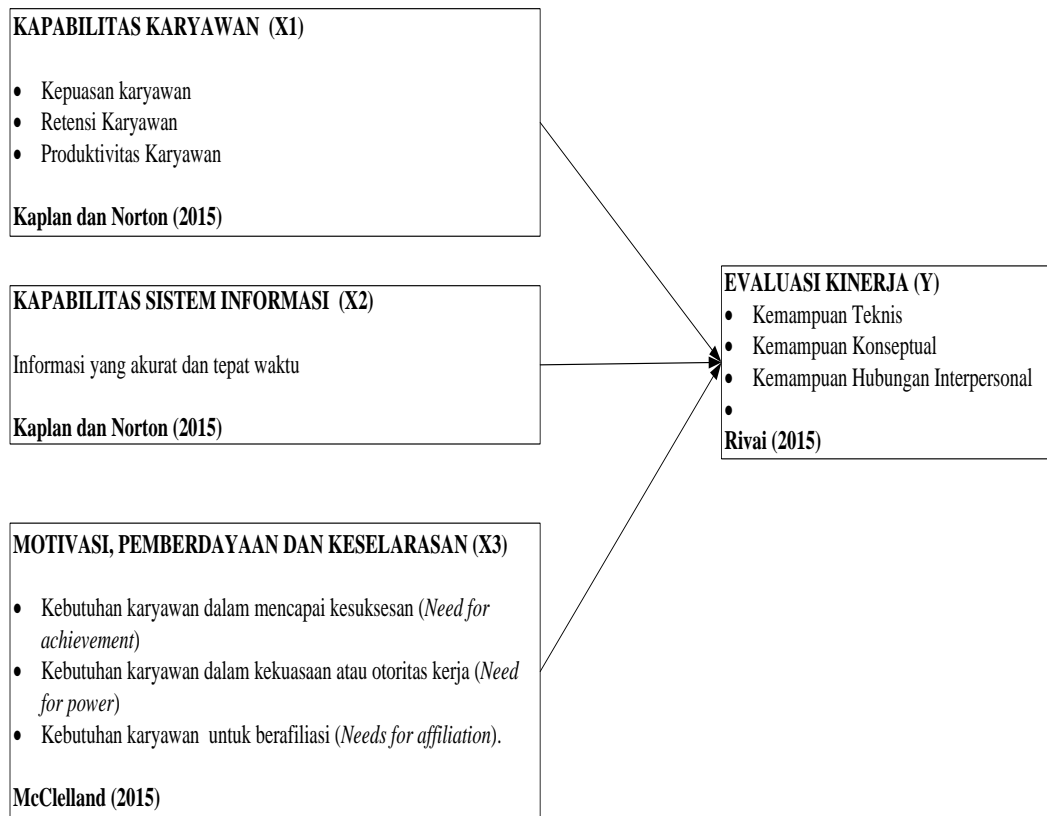
Menurut Kaplan dan Norton, factor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja. Pengukurannya terbagi menjadi dua, yaitu *the number per employee* dan *the rate on improvement*. *The number per employee* adalah mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam pencapaian prestasi perusahaan. Sedangkan *the rate on improvement* yaitu seberapa besar partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan untuk tujuan meningkatkan efisiensi operasi perusahaan. [Kaplan dan Norton (1992), Rivai (2015), 461]

Menurut pendapat penulis, teori McClelland tentang kebutuhan karyawan dalam perusahaan sangat berhubungan erat dengan variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan pegawai. Teori McClelland ini pula berhubungan dengan iklim organisasi yang ada di dalam pembahasan variabel ini. Maka dari itu, penulis akan menggunakan teori tersebut diatas sebagai indikator dari variabel ini (variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan pegawai).

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini hanya digunakan satu perspektif *balance scorecard* saja, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada variable X dan kinerja untuk variable Y. hal ini dikarenakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih banyak membahas tentang keilmuan manajemen sumber daya manusia (dapat dilihat pada **Gambar 2.4**), di mana:

1. **Kapabilitas karyawan** sebagai variabel **X1**,
2. **Kapabilitas sistem informasi** sebagai variabel **X2**,
3. **Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan** sebagai variabel **X3**,
4. **Evaluasi Kinerja** (*performance*) sebagai variabel **Y**.



Gambar 2.4 Peta Kerangka Pemikiran
 Sumber: Kajian Pusajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3 Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini, adalah

1. Hasil evaluasi kinerja karyawan akan lebih terukur dan meningkat, apabila menggunakan indikator dari pendekatan kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance Scorecard*) dalam standar evaluasi kinerjanya.

2. Kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance Scorecard*) berpengaruh terhadap evaluasi kinerja pada Grup Hotel XYZ.

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis merasa terbantu dengan adanya penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja berbasis *balance scorecard* dan penelitian yang menggunakan metode SEM. Penelitian banyaknya dilakukan oleh kalangan akademisi yang diterbitkan berupa jurnal-jurnal dan penelitian-penelitian terbaru yang telah dicetak maupun elektronik. Penelitian-penelitian terdahulu yang pernah diteliti oleh peneliti terdahulu sangatlah berguna bagi penulis, sebagai bahan pembanding setiap konsep yang akan digunakan dan metode yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi salah satu bahan pertimbangan penulis dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 2.1** pada **halaman 43**.

Persamaan pada penelitian sebelumnya adalah penelitian-penelitian ini menggunakan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja (objek penelitian) dan menggunakan empat perspektif *balance scorecard* sebagai variabel independennya. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang pertama adalah penelitian ini menggunakan implementasi pengukuran kinerja yang berbasis *balance scorecard* secara kuantitatif dan penelitian dilakukan dengan objek yang berbeda, yaitu di perhotelan.

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Mengenai Pengukuran Kinerja Berbasis
*Balance Scorecard***

No	Penelitian (Tahun)	Hasil Penelitian
1	Sukmalinto (2013)	Hasil penelitian dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga berbasis <i>Balanced Scorecard</i> di dompet peduli umat Darul Tauhid Bandung : Studi kasus pada di Dompet Peduli Ummat Darul Tauhid Bandung. Variabel independen yang meliputi perspektif keuangan (X1), perspektif pelanggan (X2), Perspektif proses bisnis internal (X3), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) satu sama lain saling interaksi dengan pengukuran kinerja sebagai variabel Y.
2	Panggiri (2016)	Hasil penelitian ini berjudul Analisa Kinerja Rumah Sakit Rujukan BPJS Kesehatan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> : variabel independen yang meliputi perspektif keuangan (X1), perspektif pelanggan (X2), Perspektif proses bisnis internal (X3), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) satu sama lain saling interaksi dan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Y).
3	Nugrahayu dan Retnani (2015)	Hasil penelitian ini berjudul Penetapan Metode <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. Studi kasus di PT. Glory Indonesia Abadi. Variabel independen yang meliputi perspektif keuangan (X1), perspektif pelanggan (X2), Perspektif proses bisnis internal (X3), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) satu sama lain saling interaksi dan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Y).
4	Solichah, Dzulkirom, dan Saifi (2015)	judul penelitian: Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan. Tempat penelitian dilakukan di Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. variabel independen yang meliputi perspektif keuangan: (X1), perspektif pelanggan (X2), Perspektif proses bisnis internal (X3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) dan kinerja (Y).

5	Cahyaningrum, Hoyyi, Mukid (2015)	Judul: Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan SEM <i>Partial Least Square</i> (Studi Kasus pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional Jawa Tengah-DIY dan Wilayah Telekomunikasi Semarang). Variabel: η_1 = variabel endogen TQM η_2 = variabel endogen Keunggulan Bersaing η_3 = variabel endogen Kinerja Manajerial η_4 = variabel endogen Kinerja Perusahaan ξ_1 = variabel eksogen Budaya Kualitas ξ_2 = variabel eksogen Sistem Pengukuran Kinerja
6	Astawa (2012)	Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (pada CV. ACARYA MEDIA UTAMA BANDUNG). Variabel: Y = Kompensasi X1 = Motivasi X2 = Kinerja

Sumber: Kajian Pustaka (2017)