BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika ,Tujuan dari pengukuran kinerja perusahaan untuk mengetahui seberapa besar dan efektif kegiatan dalam menjalankan perkerjaan juga untuk memmotivasi karyawan dalam memenuhi standart prilaku yang sudah di tetapkan , adapun tujuannya untuk mengetahuin kontribusi suatu bagian dari perusahaan untuk organisasi secara keseluruhan,memberikan dasar untuk evalusi kinerja masing-masing komponen organisasi dan juga untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah di tetapkan.

Sistem pengkuran kinerja harus memenuhi tuntutan yang mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitori kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi dan sistem pengukuran kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama, Kinerja adalah hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk menilai hasil pencapaian dari aktivitas dibanding dengan target perusahaan.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan biasanya akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan sehingga biasanya pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan melakukan analisis aspek keuangan. Namun penilaiaan yang dihasilkan berdasarkan aspek keuangan bisa jadi kinerja keuangan yang baik pada suatu periode dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi

kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tersebut maka perusahaan perlu memasukkan aspek non keuangan seperti perspektif pelanggan, perpektif proses bisnis internal, perspektif permbelajaran

UD. MINI TOP adalah Usaha dagang yang memproduksi makanan orong-orong original dan berasa. UD.MINI TOP berlokasi di Jl. Berlian sari no 77 Medan johor didirikan pada tahun 2012 dan memiliki 30 orang karyawan. Usaha dagang ini memiliki sekitar 40 sampai 50 toko langganan tetap dan menjual di seluruh kota medan.

Pada UD.MINI TOP pengukuran kinerja pada perusahaan belum pernah dilakukan, pengukuran bertujuan memberikan rujukan dalam menilai dan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahan dengan metode balanced scorecard menjadi tolak ukur kinerja yang efektif dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran

Pada pengukuran kinerja perusahaan dipilih metode balance scorecard yang di harapkan dapat menjadi solusi dari masalah tentang pengukuran kinerja dan metode importance performance analysis yang mengindetifikasi peringatan awal dari keberhasilan dan kegagalan bagi perusahaan secara lebih menyeluruh dari sisi financial, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran. Sehingga kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko kerugian pada perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang maka permasalah yang akan dibahas peneliti adalah:

- 1. Bagaimana kinerja perusahaan di UD. MINI TOP Medan johor.
- 2. Bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance* scorecard dan importance performance analysis.

1.3 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- 1. Mengukur kinerja UD.MINI TOP menggunakan metode importance performance analysis dan metode balanced scorecard melalui empat perspektif: keuangan , pelanggan ,proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran
- 2. Mengetahui kekurangan dan kelebihan yang harus di perbaiki kedepannya untuk membuat UD MINI TOP lebih baik

1.3.2 Manfaat Penelitian

- Diharapkan dapat dijadikan referensi dan sumber informasi bagi perusahaan UD. MINI TOP Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan
- 2. referensi mahasiswa terkait pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard dan metode importance performance analysis

1.4 Batasan Masalah Dan Asumsi

1.4.1 Batasan Masalah

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan tidak terjadi penyimpangan dalam melakukan penelitian, maka laporan ini dibatasi pada masalah bahwa :

- Penelitian dilakukan di UD. MINI TOP , Jalan berlian sari no77 Medan Johor
- 2. Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode *Balancend* scorecard dan importance performance analysis
- 3. Penelitian hanya pada pengukuran kinerja peusahaan

1.4.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam studi tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

- 1. Data yang bersumber dari perusahaan dianggap sudah benar
- 2. Kegiatan produksi berjalan tanpa kendala

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar batas dan luasnya penelitian, maka peneliti akan merancang hasil penelitian ini dengan deskripsi singkat sistematika penulisan penelitian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi yang digunakan serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan teori-teori yang mendukung pemecah masalah penelitian. Teori yang digunakan berkaitan dengan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan dan penjabaran konsep-konsep dalam pengolahan data.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III Metodologi Penelitian, berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, variabel penelitian, kerangka konseptual penelitian, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini berisikan tentang pengumpulan data baik data primer dan data skunder, dan langkah-langkah pengolahan data. Hasil penelitian nantinya akan dibandingkan dengan yang ada dilintasan factual.

BAB V ANALISA DAN EVALUASI

Bab ini berisi tentang analisa-analisa terhadap hasil pengolahan data dan dilakukan pembahasan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan mengevaluasi perbedaan-perbedaan yang terlihat.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini terdiri dari kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat, jelas, dan tepat yang telah dipaparkan dari hasil penelitian dan berisi tentang saran untuk universitas dan pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi.,2018)

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja dan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan(Wibowo.,2010)

kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertuntu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dan manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masingmasing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris performance. Istilah performance sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. (Wirawan, 2009)

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu.

2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). (Afandi.,2018)

1. Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation).

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organ isasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat William Stern dalam teorinya sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori heriditas dari Schopenhauer dan teori. Penulis, sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasi 16 kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya:

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam

melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi.

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

2.3 Indikator-Indikator Kinerja

indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efesiensi

dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

5. Ketelitian

kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

6. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

7. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

8. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.4 Metode Balanced Scorecard

Metode *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non keuangan, performance jangka panjang dan performance jangka pendek, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang perfomance bisnis. Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi misi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, prnoses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Finansial

Pembentukan sebuah *Balanced Scorecard* akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan diantara keempat perspektif scorecard.

Tujuan finansial sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*). Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula.

2. Perspektif Pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmentasi pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkin perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, leading indicator, untuk ukuran pelanggan penting.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan yang ada memfokuskan kepada peningkatan proses operasi saat ini. Namun dalam *Balanced Scorecard*, lebih disarankan agar manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi, menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini, dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan.

Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara antara Balanced Scorecard dengan sistem pengukuran kinerja tradisional.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan ukuran dan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam metode *balanced scorecard*

2.5. Metode Importance Performance Analysis

Metode *Importance Performance Analysis (IPA)* diperkenalkan oleh Martilla dan James pada tahun 1977 dengan tujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang dikenal sebagai quadrant analysis

Metode *Importance Performance Analysis (IPA)* sangat bagus dan tepat dalam melakukan analisa kepuasan pelanggan. Proses analisa metode IPA cukup detail, dari menentukan kepuasan pelanggan secara menyeluruh hingga mendapatkan atribut-atribut pelayanan yang perlu diperbaiki dan atribut yang harus dipertahankan, sehingga metode IPA tidak perlu dikombinasikan dengan metode lain.

Importance Performance Analysis (IPA) dapat digunakan untuk merangking berbagai elemen dari kumpulan jasa dan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan. Dalam metode ini diperlukan pengukuran tingkat kesesuaian untuk mengetahui seberapa besar pelanggan merasa puas terhadap kinerja perusahaan, dan seberapa besar pihak penyedia jasa memahami apa yang diinginkan pelanggan terhadap jasa yang mereka berikan.

Pada metode ini pelanggan di jadikan acuan kinerja perusahaan kalo pelanggan puas berarti kinerja nya baik sebalik nya juga, jadi metode cocok umtuk di jadikan ukuran menjadi lebih baik ke depannya.