

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Gary Dessler adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya.<sup>1</sup> Menurut Anwar Prabu Mangkunegara hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>2</sup> Menurut Viethzal Rivai kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.<sup>3</sup>

Dari pengertian di atas, penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan dan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi karyawan yang kurang memiliki kinerja yang baik, biasanya diberikan pelatihan untuk pengembangan karyawan. Karena islam mendorong untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Indeks, 2010, hlm 322

<sup>2</sup> Anwar prabu mangkunegara”*Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*” jakarta: Refika Aditama, 2000 hlm 67

<sup>3</sup> Viethzal Rivai” *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*”jakarta: Gramedia 2004 hlm 309

dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.<sup>4</sup> Selain pelatihan, biasanya perusahaan dapat memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan agar kinerja karyawan lebih terpacu lebih baik lagi dalam bekerja dan mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Ayat Al-Quran yang menerangkan tentang penilaian kinerja yaitu surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ

إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(At-Taubah:105)

Permasalahan kinerja tidak dapat diabaikan begitu saja oleh perusahaan. Oleh karena itu, peran manajemen perusahaan yang baik sangat dibutuhkan. Kinerja tidak selalu dihubungkan dengan baik atau tidaknya penyelesaian tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya. Terkadang kinerja juga dapat dihubungkan dengan disiplin kerja, ketepatan waktu, maupun etos kerja.

---

<sup>4</sup> DR. Ahmad Ibrahim Abu Sinin”*manajemen Syariah*”, Bandung: CV.Sinar Baru, 1993, hlm 151

### 2.1.1.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan ada dua, yaitu:

1. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi.

2. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja karyawan memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Tujuan ini bermanfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

Seperti sabda Rasulullah dalam Al-hadist tentang penetapan kompensasi / gaji:

أَعْطُوا الْأَجِيرَةَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ  
وَأَعْلَمُوا أَجْرَهُ وَهُوَ فِي عَمَلِهِ (رواه البيهقي)

Artinya: “Berikanlah oleh kalian upah pekerja sebelum keringatnya kering, dan beritahukanlah oleh kalian upahnya sewaktu ia sedang bekerja. (HR.Baihaqi)<sup>5</sup>

Pada dalil Al-Qur’an Surat Al-Ahqaf : 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفَفِيَهُمْ<sup>ط</sup> أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (Surat: Al-Ahqaf:19)

## 2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

## 3. Pemeliharaan sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan

---

<sup>5</sup> Sayyid Ahmad Al-hasyimi, “Syarah Mukhtaarul Ahaadits”, Bandung: CV. Sinar Baru, 1993, hlm 152

perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.<sup>6</sup>

Hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Wilson Bangun, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta: Erlangga, 2012, hlm 232-233

<sup>7</sup> Henry Simamora “*Manajemen sumber daya manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 1995, hlm.327

### 2.1.2 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* tidak hanya menggunakan ukuran kinerja keuangan masa lalu, tetapi juga memperkenalkan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang dimaksud adalah perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

*Balanced scorecard* memberi para eksekutif perusahaan suatu kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

#### 1. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan

*performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kartu BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

## 2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk

mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

#### a. Perspektif keuangan

Ukuran finansial merupakan komponen penting dari *Balanced Scorecard* dalam perusahaan. Dalam domain perusahaan yang mencari laba, ukuran dalam perspektif ini memberitahukan apakah pelaksanaan strategi mengarah pada hasil yang membaik.<sup>8</sup>

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak 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<sup>9</sup> sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Paul R Niven "*Balanced Scorecard Diagnostics*" jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005, hlm19

<sup>9</sup> Mulyadi dan johny setyawan,"*Akuntansi Biaya*" Jakarta: Salemba empat, 2000, hlm 43



- 1) Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue)
- 2) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness)
- 3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

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.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*),<sup>10</sup> dimana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.

---

<sup>10</sup> Kaplan, op.cit. hlm 42

Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan, secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang

akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, kepuasan, loyalitas, dan profitabilitas. Para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.<sup>11</sup>

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipresepikan pelanggan). Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok pengukuran *inti core measurement group*.

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti kita mengenal lima tolok ukur yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan

---

<sup>11</sup> Kaplan dan Norton “*Balanced Scorecard*” Jakarta:Erlangga, 2000, hlm 55-56

(pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2) Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan dalam produk / jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- a) Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk
- b) Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c) Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

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.<sup>12</sup>

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, kaplan dan norton membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1) Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus

---

<sup>12</sup> Simon, “ *Manajemen Produksi dan Operasi*” Jakarta: Salemba Empat, 1999, hlm 77

mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2) Proses operasi

Proses adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.<sup>13</sup>

3) Pelayanan purna jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.<sup>14</sup>

d. 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/jasa, tapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan

---

<sup>13</sup> Kaplan dan Norton "*Balanced Scorecard*" Jakarta: Erlangga, 2000, hlm 77

<sup>14</sup> Ibid, hlm 83-92

proses bisnis internal dapat mengungkapakan 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 resikilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1) Kapabilitas pekerja.

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan manajemen:

a) Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif serta dukungan dari atasan.

b) Retensi pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan.

c) Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2) Kapabilitas sistem informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3) Iklim organisasi

Yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk



menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.<sup>15</sup>

e. Perspektif ketaatan terhadap Syariah

Penilaian perspektif ketaatan terhadap prinsip syariah dimaksudkan untuk menilai sejauh mana prinsip syariah diterapkan dan dipatuhi oleh BMT Al Fath dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan syariah. Penilaian terhadap persektif ketaatan terhadap syariah dilakukan dengan perhitungan nilai kredit yang didasarkan pada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan yaitu dengan memberikan skor sesuai dengan keputusan menteri negara koperasi dan usaha kecil dan menengah tentang pedoman penilaian kesehatan koperasi jasa keuangan syariah dan unit jasa keuangan syariah nomor 35.3/M.KUKM/X/2007.<sup>16</sup>

### 2.1.3 Daya Saing

Pada dasarnya, industri merupakan sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk yang saling menggantikan. Konsumen ditawarkan berbagai variasi produk yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan konsumen. produk-produk yang bervariasi tersebut juga harus berkualitas

---

<sup>15</sup> Ibid hlm 93 - 95

<sup>16</sup> SK.Mentri koperasi dan UKM Nomor 35.3/M.KUKM/X/2007

agar tidak kalah bersaing dengan produk yang ditawarkan oleh pesaingnya.

Perusahaan yang bergerak dalam lingkungan industri selalu berusaha mendapatkan informasi sebanyak mungkin tentang perusahaan pesaing dan kondisi pasar untuk meningkatkan daya saing produk yang dimiliki perusahaan.

Daya saing adalah kapasitas perusahaan untuk menghadapi tantangan persaingan pasar internasional dan tetap menjaga atau meningkatkan pendapatannya.

Daya saing disebut sebagai kesiapan suatu perusahaan untuk interaksi daya saing masa depan. Agar menjadi kompetitif dalam arti adalah memiliki peluang untuk menang bagi sejumlah pemain industri yang menghadapi biaya tinggi.

Salah satu kunci meningkatkan daya saing tersebut adalah mendorong laju inovasi sebuah perusahaan agar bisa bersaing, baik di tingkat lokal, nasional, dan lingkungan global. Konsep inovasi mempunyai sejarah yang panjang dan pengertian yang berbeda-beda, terutama didasarkan pada persaingan antara perusahaan-perusahaan dan strategi yang berbeda yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing. Menurut Schumpeter inovasi ada lima unsur yaitu:

1. Memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada
2. Memperkenalkan proses baru ke industri
3. Membuka pasar baru

4. Mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku atau masukan lainnya
5. Perubahan pada organisasi industri

Menurut Michael A. Hitt dalam buku *Manajemen Strategis daya saing dan globalisasi* ada 5 kekuatan persaingan pasar, yaitu:

1. Ancaman dari peserta bisnis baru  
Perusahaan-perusahaan pesaing baru seringkali berpotensi mengancam perusahaan-perusahaan yang sudah mapan karena biasanya perusahaan pesaing baru memiliki sumber daya substansial dan keinginan kuat untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.
2. Kekuatan tawar menawar *supplier*  
Peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual dapat dilakukan *supplier* untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.
3. Kekuatan tawar menawar pembeli  
Pembeli atau konsumen menawar untuk mendapatkan produk yang memiliki kualitas yang lebih tinggi, jasa yang lebih berkualitas, dan harga yang lebih rendah yang didapat dengan cara mendorong perusahaan-perusahaan tersebut dalam persaingan perusahaan-perusahaan industri.

4. Ancaman dari produk pengganti

Produk pengganti merupakan ancaman yang kuat bagi suatu perusahaan ketika harga produk substitusi lebih rendah atau kualitas dan kapabilitas kinerja sama atau lebih besar dari produk-produk yang disainginya.

5. Intensitas persaingan diantara para pesaing

Persaingan kompetitif meningkat ketika suatu perusahaan ditantang oleh tindakan-tindakan pesaingnya atau ketika dilihat adanya peluang untuk meningkatkan posisi pasar.<sup>17</sup>

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Upaya memperoleh data dan usaha menjaga orisinalitas penelitian, maka sangat perlu peneliti mengemukakan beberapa hasil penelitian dan literatur yang berkaitan dengan tema penelitian.

Pertama, skripsi Ramita Kholifaturohmah Universitas Sebelas Maret (2010) tentang “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karangayar ”, menyatakan bahwa kinerja unit simpan pinjam KSU mekar surya karanganyar apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard* kinerja perusahaan dikatakan cukup.

---

<sup>17</sup> Michael A. Hitt,dkk, ”*Manajemen Strategis daya saing dan globalisasi*”: jakarta, Salemba empat, 2000, hlm 20-34

Kedua, skripsi Mahavira Citrawati Universitas Diponegoro 2011 ”Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang Diukur Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Study kasus pada PT. PURA BARUTAMA Kudus Unit Offset)” menyatakan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja perusahaan dalam keadaan baik.

Dalam jurnal penelitian Agus Setiawan (2010) tentang “Pengukuran Tingkat Daya Saing Daerah Berdasarkan Variabel Perekonomian Daerah, Variabel Infrastruktur dan Sumber Daya Alam, Serta Variabel Sumber Daya Manusia di Wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara“ dapat diketahui hasilnya bahwa peningkat daya saing terbaik berdasarkan variabel perekonomian, infrastuktur dan sumber daya alam.

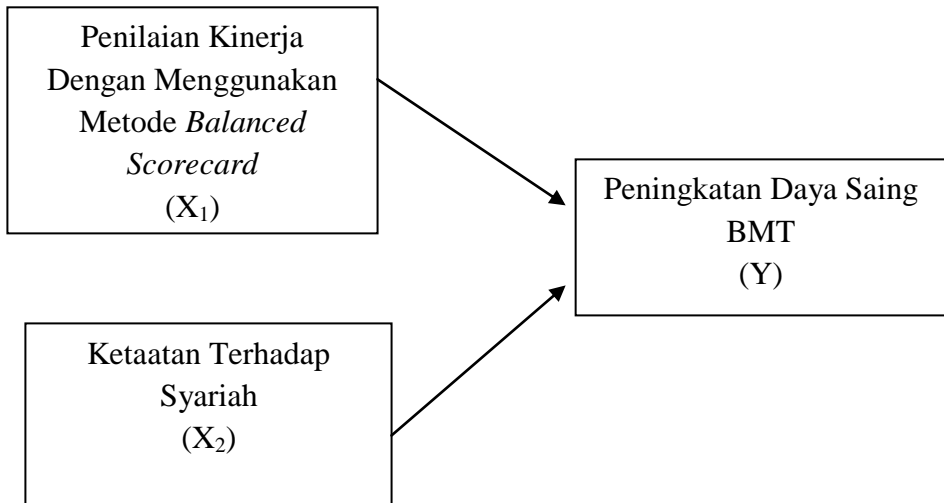
Berdasarkan beberapa penelitian di atas, sejauh ini yang peneliti ketahui belum terdapat fokus penelitian penilaian kinerja karyawan dengan metode *Balanced Scorecard* sebagai upaya peningkatan daya saing pada BMT Al-Fath.

### **2.3 Kerangka Berfikir**

Untuk mengetahui masalah yang akan di bahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang akan bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka pemikiran teoritis



*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran, pengendalian yang secara tepat, cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang performance bisnis dan menawarkan sebuah gambaran menyeluruh tentang kinerja bisnis. Kerangka diatas menerangkan bahwa:

- Penilaian Kinerja Karyawan dengan metode *Balanced Scorecard* adalah cara untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam menghadapi persaingan.
- Perspektif ketaatan syariah: sejauh mana organisasi melaksanakan ketentuan-ketentuan syariah

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah proposisi yang masih bersifat sementara dan masih harus diuji kebenarannya. Proposisi adalah pernyataan tentang suatu konsep. Merujuk dari penelitian yang telah ada diatas penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh **Penilaian kinerja karyawan dengan strategi balanced scorecard dalam upaya meningkatkan daya saing BMT**

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan daya saing BMT Al Fath
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara ketaatan terhadap syariah dengan peningkatan daya saing BMT Al Fath
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan ketaatan terhadap syariah terhadap peningkatan daya saing BMT