

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Kinerja

Definisi kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, yaitu suatu perbuatan, prestasi, keterampilan, yang merupakan suatu ekspresi potensi seseorang (Whitemore, 1997: 104).
2. Kinerja adalah suatu bentuk informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi prestasi, misalnya bisa dalam bentuk faktor-faktor keberhasilan kritis beserta tolok ukur yang digunakan, dimana dapat dibandingkan antara kemajuan akhir dengan harapan yang terakhir. (Charles & Benjamin, 1981:27)
3. Kinerja adalah suatu tampilan utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil kerja atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. (Holfer, 1995:157)
4. Kinerja adalah istilah umum yang digunakan oleh sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas organisasi pada satu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standard. (Fauzi, 1995:207)

Berdasarkan pernyataan dari definisi kinerja menurut para ahli, maka dapat dirumuskan definisi kinerja menurut penulis sebagai berikut, kinerja adalah bentuk informasi yang merupakan hasil aktifitas sebagian dan/ atau seluruh organisasi pada satu periode tertentu, bentuk informasi ini dapat diukur, dapat dibandingkan antara kemajuan akhir dengan harapan terakhir.

2.2. Definisi Pengukuran Kinerja

Definisi pengukuran menurut beberapa ahli disajikan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja adalah proses mengidentifikasi dan mengukur hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh organisasi. (Andrew. D. Szilagyi, 1998:31)
2. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Gatot Widayatno, 1993:19)
3. Pengukuran kerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai prasyarat-prasyarat pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan. (Harvey, 1996)
4. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas organisasi dapat dijalankan secara akurat dan misi organisasi tercapai. (Jennergren, 1980, 1980:21)

5. Pengukuran kinerja merupakan proses untuk menilai keberhasilan perusahaan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun imbalan (Thomas Secasuma, 1997)

Berdasarkan pernyataan dari definisi pengukuran kinerja menurut para ahli, maka dinifisi pengukuran kinerja dapat dirumuskan menurut penulis sebagai berikut, pengukuran kinerja adalah proses untuk mengetahui kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis dengan menggunakan tolok ukuran yang dipilih untuk dibandingkan dengan target dan apakah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja dalam suatu organisasi adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota suatu organisasi dalam suatu periode tertentu. Informasi yang dihasilkan dalam program penilaian kinerja ini selanjutnya akan dipergunakan untuk mengevaluasi efektivitas perusahaan berdasarkan standar tertentu dan bila perlu akan dilakukan perbaikan atas faktor-faktor kegiatan krusial didalam kegiatan perusahaan. Hasil Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi tindakan manajemen selanjutnya dan memaksimalkan segala potensi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Hasil penilaian juga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan guna membenahi, memperbaiki, mengubah atau menghentikan kebijakan manajemen. Informasi dalam pengukuran

kinerja akan membantu mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil untuk perbaikan dan merupakan usaha untuk memetakan strategi kedalam tindakan untuk pencapaian target tertentu.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja memberikan manfaat antara lain: (Vincent Gaspersz, 2002)

- a. Menilai keberhasilan organisasi dalam suatu periode tertentu dari masa lalu
- b. Memberikan pedoman bagi perusahaan untuk melakukan tindakan perbaikan atau program peningkatan kinerja organisasi
- c. Memotivasi karyawan secara maksimum dalam proses pencapaian tujuan strategis organisasi dan merupakan standar perilaku yang sudah ditetapkan manajemen sebelumnya agar membuahkan tindakan atau perilaku untuk tercapainya hasil yang diinginkan.
- d. Mengidentifikasi apa saja yang menjadi kebutuhan, pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria khusus seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur kinerja masa lalu dengan maksud sebagai berikut: (Fatma, 1997: 42).

- a. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti transformasi dan pemutusan hubungan kerja.

- b. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai pandangan perusahaan terhadap kinerja mereka.
- c. Sebagai dasar pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai peningkatan balas jasa, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

2.4. Proses Pengukuran Kinerja

Proses pengukuran kinerja adalah urutan langkah sistematis dan analitis yang dilakukan oleh perusahaan dalam memetakan aktivitas-aktivitas krusial dalam kegiatan perusahaan guna mengukur seberapa efektif dan efisien kinerja perusahaan. Proses penilaian kinerja diawali dengan menentukan tujuan spesifik perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu. Tujuan dalam hal ini adalah pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan yang ingin dicapai oleh sebagian besar perusahaan adalah memperoleh tingkat keuntungan (profitabilitas) yang memuaskan. Tujuan lain misalnya, penguasaan posisi pasar, kepemimpinan produk, kepuasan pelanggan, meningkatkan produktifitas dan lain sebagainya.

Setelah menentukan tujuan spesifik, langkah perusahaan selanjutnya adalah melakukan analisis pekerjaan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh manajemen dari anggotanya dan mengevaluasinya, selanjutnya dibandingkan dengan kinerja standar. Kinerja standar sebaiknya ditentukan bersama antara manajer dan anggota organisasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan yang akan dinilai. Kinerja standar yang baik adalah yang tidak terlalu tinggi dan tidak

terlalu rendah. Penetapan kinerja yang tinggi akan sulit untuk dicapai, sedangkan kinerja standar yang rendah tidak akan memotivasi anggota organisasi sebab tanpa banyak usaha sekalipun kinerja standar telah tercapai.

Setelah mendapatkan hasil pengukuran kinerja, maka pihak manajemen mendiskusikan dan mengkomunikasikan hasil penilaian kepada seluruh anggota organisasi, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan melalui program peningkatan kinerja guna tercapainya kondisi kinerja perusahaan yang diharapkan.

2.5. Pemilihan Ukuran yang Tepat

Hasil suatu sistem pengukuran kinerja akan dapat efektif bila pemilihan ukuran-ukuran yang digunakan tepat. Pemahaman tentang bagaimana pengukuran akan digunakan akan memudahkan pemahaman ukuran kinerja apa yang seharusnya dipilih. Ukuran dalam suatu sistem pengukuran digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat yang terjadi pada tingkat operasional, proses-proses, dan individualnya. Selanjutnya organisasi akan menciptakan suatu hubungan kesalingtergantungan di antara ukuran-ukuran itu pada pelanggan, karyawan, dan pemegang saham. Organisasi akan dapat memperkuat hubungan kesalingtergantungan ini melalui pengintegrasian dan penyesuaian pada struktur, proses, hasil, kualitas dan biaya.

Suatu organisasi membutuhkan ukuran-ukuran kinerja dalam tiga area berikut ini : (Vincent. G, 2003 : 194)

1. Memimpin suatu organisasi ke arah yang tepat.

2. Mengelola sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk dialokasikan ke arah organisasi ini.
3. Mengoperasikan proses-proses agar operasi itu berjalan ke arah yang tepat.

Karakteristik ukuran-ukuran kinerja yang baik menurut Laela (1998:53) adalah

1. Ukurannya mempunyai hubungan dengan tujuan perusahaan
2. Mengambarkan aktifitas kunci manajemen
3. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah
4. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang
5. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan dan dipahami oleh karyawan serta bisa dipahami oleh karyawan
6. Digunakan dalam evaluasi aktivitas-aktivitas krusial
7. Digunakan konsisten dan teratur.

2.6. Pengukuran Kinerja Finansial

Sebagian besar perusahaan masih menggunakan tolok ukur finansial dalam melakukan evaluasi kinerja, karena tolok ukur finansial dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka pendek. Akan tetapi perusahaan yang masih menggunakan tolok ukur finansial sebagai dasar pengukuran kinerjanya akan mengalami kesulitan dalam memenangkan persaingan dengan perusahaan lain.

Pengukuran kinerja dengan tolok ukur finansial pada saat ini sudah kurang relevan lagi karena hanya menggambarkan kondisi pada masa lalu tanpa bisa menjelaskan mengapa (proses) hal itu dapat terjadi di masa lampau.

Pengukuran kinerja tradisional dilakukan pada aspek-aspek dalam perspektif finansial saja, hal ini dilakukan karena ukuran finansial mudah dilakukan karena kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan finansial saja. Kinerja lain seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personil, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer*, cenderung diabaikan karena sulit pengukurannya. Hal-hal yang sulit diukur, diabaikan begitu saja atau seringkali diberi nilai kuantitatif secara sembarangan. Penyebut dari nilai kuantitatif tersebut kurang dapat diinformasikan secara jelas dan tepat. Hal ini berakibat akan sulit bagi pihak manajer untuk mengukur dan mengambil suatu tindakan yang dapat memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis (Mc Namara, 1994).

Menurut Masul (1993), pengukuran kinerja suatu organisasi bisnis yang hanya menggunakan ukuran-ukuran finansial sudah tidak relevan untuk kegiatan pengendalian operasional bisnis sehari-hari, hal ini akan dapat menyesatkan para pemakainya dalam pengambilan keputusan yang diambil. Pengukuran yang hanya berdasarkan aspek finansial saja tidak mampu mengukur sumber daya dari harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan sumber daya keterampilan dan intelektual manusianya dalam suatu organisasi bisnis.

2.7. Pengukuran kinerja non finansial

Untuk dapat unggul bersaing, suatu organisasi bisnis membutuhkan sistem informasi yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi secara jelas dan akurat, pengukuran kinerja non finansial menjadi penting bagi organisasi bisnis dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan ketat. Pada organisasi bisnis modern guna menghadapi persaingan global, pengukuran kinerja non finansial adalah mutlak harus dilakukan karena informasi yang didapat dari pengukuran non finansial akan berhubungan langsung dengan strategi bisnis yang akan diambil. Tolok ukur aspek non finansial yang dipakai haruslah bersifat krusial atau kritis artinya tolok ukur ini akan menjadi dasar bagi perusahaan dalam pencapaian tujuan organisasi bisnis dan usaha pencapaian target pada aspek finansial.

Dengan adanya informasi dari pengukuran kinerja ini. Perusahaan dapat mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada para karyawan ke bentuk tugas-tugas dalam kegiatan operasional sehari-harinya. Informasi dari ukuran-ukuran ini dapat menunjukkan dimana harus terjadi perbaikan dan memberi stimulan untuk tercapainya target finansial.

2.8. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah sebuah sistem manajemen strategik untuk menciptakan nilai ekonomis suatu entitas dengan mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja secara seimbang antara aspek finansial dengan aspek non finansial yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan (Ciptani, 2000:22). *Balanced*

scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha-usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja finansial dan kinerja non finansial, serta kinerja jangka pendek dengan kinerja jangka panjang. (Mulyadi, 2001: 3)

Balanced scorecard merupakan sebuah metode pengukuran kinerja yang memiliki ruang lingkup yang komprehensif, koheren, seimbang dan teratur. Pendekatan *Balanced Scorecard* dibuat untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh, Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced scorecard* tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial saja, tetapi juga aspek non finansial dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan baik perusahaan manufaktur, jasa maupun nilaba.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*score card*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel di ukur secara berimbang dari 2 aspek, yaitu: aspek finansial dan aspek non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, interen dan eksteren. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja finansial dan

non finansial, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan ekstern. (Mulyadi, 2001:1-2)

Balanced Scorecard merupakan penilaian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja finansial masa lampau dengan pemicu kinerja unit usaha di masa depan. Metode ini merupakan upaya menterjemahkan strategi dalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor pencapaiannya. (Michael Jeno, 1997:65)

Konsep pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dibagi kedalam empat perspektif, yaitu:

2.8.1. Perspektif Finansial

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan strategi perusahaan. Tujuan perspektif finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi suatu bagian dari suatu keterikatan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Misalnya, strategi untuk meningkatkan nilai pemegang saham (prespektif finansial) dapat dikembangkan melalui keterikatan sebab – akibat yang ditunjukkan dalam Gambar II.1. (Gaspersz, 2002:38-39)



Gambar II.1. Contoh ketertarikan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Finansial

Dari Gambar II.1. (kisi strategis – Strategis Grid) dapat dijelaskan ketertarikan hubungan sebab-akibat dari setiap strategi sebagai berikut :

1. Strategi-strategi peningkatan pangsa pasar (perluasan pasar) dan peningkatan nilai bagi pelanggan akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan.
2. strategi-strategi peningkatan efektifitas biaya (*cost effectiveness improvement*) dan peningkatan utilisasi aset (tingkat perputaran aset – *assets turnover*), akan mengakibatkan peningkatan produktivitas perusahaan.
3. strategi-strategi peningkatan penerimaan (penjualan produk) dan peningkatan produktifitas perusahaan akan mengakibatkan peningkatan nilai bagi pemegang saham (profitabilitas, tingkat pengembalian investasi – ROI, dan lain-lain).

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah

mendeteksi keberadaan kondisi usaha yang dimilikinya. Keberadaan kondisi usaha memiliki 3 tahapan, yaitu: (Vincent Gaspersz , 2002: 40)

1. Tahap Petumbuhan (*Growth Stage*)

Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan memiliki produk (barang dan/ atau jasa) yang bertumbuh secara signifikan, sehingga strategi dan pengukuran prospektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan (*revenue growth*), penghasilan/ keuntungan positif (*positive earnings*), dan peningkatan penjualan dan pangsa pasar.

2. Tahap Keberlangsungan (*Sustainable Stage*)

Perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan memiliki produk (barang dan/ atau jasa) yang bertumbuh stabil, sehingga strategi dan pengukuran dalam prospektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan pengembalian investasi dan peningkatan keuntungan kotor.

3. Tahap Kematangan (*Mature Stage*)

Perusahaan yang berada pada tahap kematangan memiliki produk (barang dan /atau jasa) yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran yang dilakukan dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis, dan nilai tambah kas.

Ukuran-ukuran generik yang dapat digunakan pada prospektif finansial ini adalah :

1. *Return On Investment* (ROI)

Untuk mengukur tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan baik yang menggunakan total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan maupun menggunakan dana yang berasal dari pemilik (modal). Tinggi rendahnya ROI dipengaruhi oleh dua hal yaitu *Net Profit margin* (Laba bersih perusahaan terhadap Penjualan) dan *Total Aset Turnover* (penjualan terhadap total aktiva). Jadi ROI merupakan kemampuan dari modal yang dimiliki perusahaan yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto, semakin tinggi nilainya maka semakin menguntungkan bagi perusahaan.

Persamaan dari *Return On Investment* adalah :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

2. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin menyatakan keuntungan *netto* setelah pajak yang diperoleh atas penjualan yang dilakukan perusahaan, semakin besar *rasio net profit margin* menunjukkan bahwa manajemen semakin efektif dalam mengelola kegiatan operasional maupun penjualan.

Persamaan dari *Net Profit Margin* adalah :

$$\text{Laba bersih setelah pajak}$$

$$\text{NPM} = \frac{\text{-----}}{\text{Total penjualan}} \times 100 \%$$

3. Tingkat Pertumbuhan (unit) Penjualan (TPP)

Tingkat pertumbuhan (unit) Penjualan menyatakan berapa besar tingkat pertumbuhan (unit) penjualan tahun sekarang dibandingkan penjualan pada tahun sebelumnya. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan (unit) penjualan semakin baik kemampuan perusahaan dalam memperkenalkan produk perusahaan kepada *customer*, diharapkan akan menaikkan kinerja keuangan perusahaan.

Persamaan Tingkat Pertumbuhan penjualan adalah :

$$\text{TPP} = \frac{\text{(unit penjualan tahun X) - (unit penjualan tahun X-1)}}{\text{(unit penjualan tahun X-1)}}$$

4. *Economic Value Added* (EVA)

EVA atau *Economic Value Added* adalah metode untuk menilai kinerja manajemen perusahaan, berdasarkan berapa banyak nilai yang diciptakan perusahaan untuk pemegang saham Yaitu menggunakan batas minimal keuntungan yang harus diberikan oleh manajemen, yang disebut *capital charge*.

Persamaan *Economic Value Added* sebagai berikut :

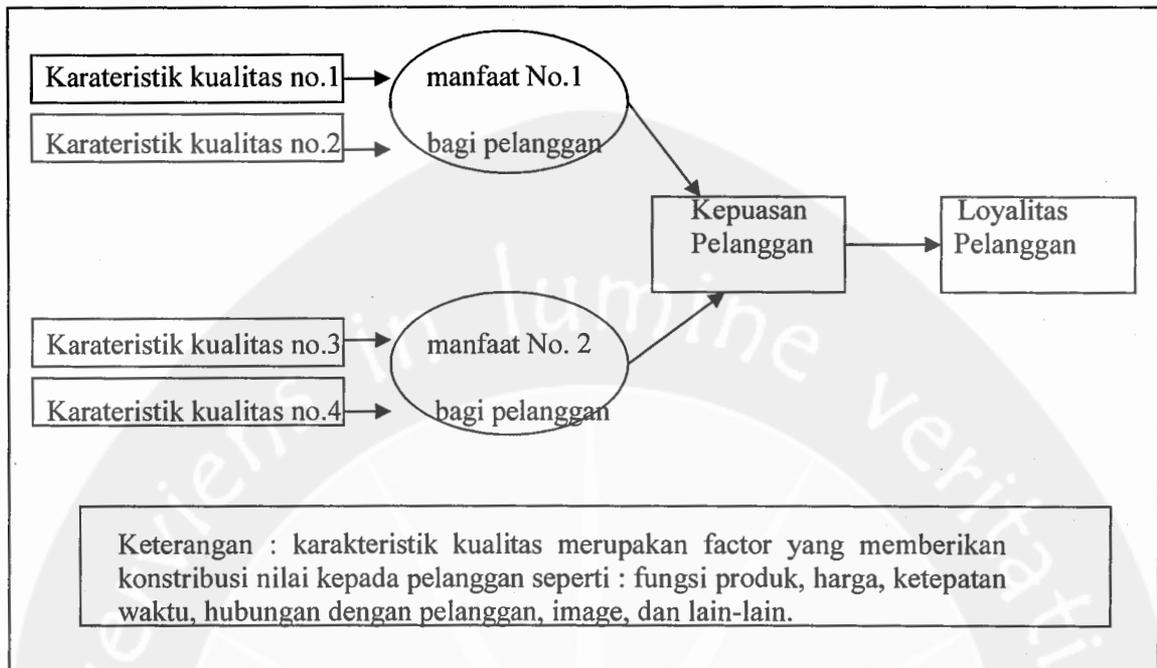
$$\text{EVA} = (\text{Laba operasi setelah pajak}) - [(\text{cost of capital \%}) * (\text{total capital})]$$

Nilai EVA yang positif berarti manajemen telah melakukan pekerjaan dengan baik atau menciptakan nilai tambah untuk pemegang saham. Sebaliknya, nilai EVA yang negatif menunjukkan perlunya perbaikan karena manajemen yang buruk merupakan penghancur nilai untuk pemegang saham.

2.8.2 Prespektif Pelanggan.

Didalam lingkungan bisnis yang didalamnya *Customer* yang memegang kendali, *customer* merupakan stakeholders yang berkepentingan terhadap perusahaan karena jasa yang dihasilkan perusahaan digunakan oleh *customer* untuk memenuhi kebutuhan mereka, jadi prinsipnya *customer* adalah sumber utama pendapatan bagi perusahaan.

Pada Dasarnya, prespektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Ketertarikan hubungan sebab-akibat yang mengarah ke peningkatan nilai bagi pelanggan (prespektif pelanggan) dalam *Balanced Scorecard* dapat ditunjukkan dalam gambar II.2. (Vincent Gaspersz , 2002: 58)



Gambar II.2. diagram ketertarikan sebab-akibat dari prespektif Pelanggan

Model generik dari Nilai Pelanggan (*Customer Value*) :

NILAI = ATRIBUT PRODUK (BARANG DAN / ATAU JASA) + IMAGE + HUBUNGAN

ATRIBUT PRODUK TERDIRI DARI : KUALITAS, HARGA, WAKTU PENYERAHAN, FUNGSI PRODUK, DAN LAIN-LAIN.

IMAGE MERUPAKAN REPUTASI DARI PRODUK DAN /ATAU PERUSAHAAN

HUBUNGAN BERKAITAN DENGAN TANGGUNG JAWAB , DAYA TANGGAP, KERAMAHTAMAHAN , SOPAN SANTUN , DAN LAIN-LAIN.

Tolok ukur yang dipergunakan dalam prespektif pelanggan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama dan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru.

1. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama.

Tingkat kemampuan mempertahankan pelanggan lama, memperlihatkan keberhasilan usaha perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan dan loyalitas *customer* terhadap perusahaan. Semakin tinggi tingkat kemampuan mempertahankan pelanggan berarti semakin baik.

Persamaannya kemampuan mempertahankan pelanggan lama adalah :

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama yang melakukan transaksi ulang}}{\text{Jumlah seluruh pelanggan}} \times 100\%$$

2. Kemampuan mendapatkan pelanggan baru.

Tingkat perolehan pelanggan baru memperlihatkan keberhasilan dalam usaha untuk pengenalan produk perusahaan kepada pasar (pelanggan baru). Semakin tinggi tingkat kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru semakin baik.

Persamaan Kemampuan mendapatkan pelanggan baru adalah :

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah seluruh pelanggan}} \times 100\%$$

3. *Customer Satifaction Survey*

Customer Satifaction Survey ditujukan untuk mengetahui tingkat kepuasan customer terhadap produk dan/ atau jasa yang dijual dan/ atau diberikan oleh perusahaan. beberapa atribut yang dapat dipakai adalah harga, kualitas produk, waktu tanggap, pelayanan, dan lain-lain.

4. Periode Penagihan Rata-rata (*collection days*)

Merupakan jangka waktu rata-rata antara waktu faktur (*invoice*) dikirim dan waktu pembayaran dilakukan. Proses perhitungan dilakukan dalam dua tahap : (1) penjualan kredit (*sales on credit*) tahunan dibagi dengan 360 hari untuk memperoleh penjualan kredit rata-rata harian, dan (2) piutang rata-rata tahunan yang dihitung sebagai : (saldo awal piutang + saldo ahkir piutang). Selanjutnya, periode rata-rata dihitung sebagai (piutang rata-rata tahunan) / (penjualan kredit rata-rata harian), untuk memperoleh jumlah hari di mana penjualan terikat pada piutang. Jumlah hari tersebut merupakan periode penagihan rata-rata, yang menunjukkan lamanya waktu rata-rata bagi perusahaan harus menunggu menerima pembayaran setelah terjadi penjualan secara kredit (Vincent Gasperesz, 2002, 44)

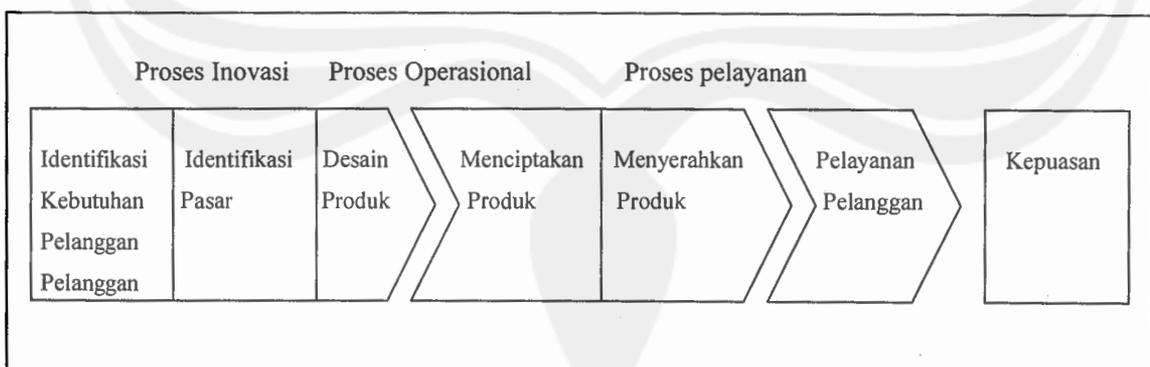
2.8.3. Proses Bisnis Internal

Dari sudut pandang bisnis internal, manajemen perlu menentukan operasi internal yang penting dan krusial yang dapat memampukan bisnis operasi perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar target pencapaian sasaran finansial. Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan pada proses-proses operasional. Sehingga dalam Proses bisnis internal harus dapat menentukan faktor-faktor yang memberikan dampak terhadap keputusan konsumen seperti profesionalisme karyawan, primanya produk layanan, kecepatan waktu, dan lain-lain. Yang biasa digunakan untuk *Balanced Scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. Proses inovasi – yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk (barang dan/ atau jasa) baru, menambah features baru pada produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar, dan lain-lain. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang dan/ atau jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

2. Proses Operasional – yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, serta meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas, tepat waktu, dan lain-lain.
3. proses pelayanan – berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindakan lanjutan secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain. (Vincent Gaspersz , 2002: 59)

Model rantai nilai proses bisnis internal (prespektif proses bisnis internal) dalam *Balanced Scorecard* ditunjukkan dalam gambar II.3.



Gambar II.3. Model Rantai nilai Prespektif Bisnis Internal dalam *Balanced Scorecard*

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam prespektif ini adalah :

1. *Cycle Effectiveness* (CE)

CE adalah suatu proporsi waktu pengerjaan produk atau jasa terhadap total waktu produksi atau pemberian jasa. Dalam perusahaan jasa yang mengurus pengiriman barang (*freight forwarding*) kecepatan atau ketepatan waktu adalah sesuatu yang krusial. Dalam hal ini CE digunakan pada divisi Pembuatan Dokumen untuk menghitung proses pembuatan dokumen, pembuatan dokumen yang cepat, tepat dan sempurna merupakan salah kunci pelayanan produk yang prima. Pada divisi operasional CE digunakan untuk menghitung waktu yang dipergunakan dalam hal mem- *packing* barang pelanggan. Semakin sedikit waktu yang dipergunakan dalam pemrosesan untuk menghasilkan suatu hasil yang tepat /atau sesuai semakin baik.

Persamaan untuk menghitung CE adalah:

$$CE = \frac{\text{Actual Processing Time}}{\text{Theoretical processing time}}$$

2. *Service Error Rate* (SER)

Indikator ini menunjukkan seberapa baik buruknya pemberian jasa, semakin sedikit tingkat kesalahan pemberian jasa terhadap *customer* berarti semakin baik kinerja perusahaan tersebut. Disamping itu jumlah tingkat kesalahan yang semakin kecil dalam suatu proses juga menekan (memperkecil) *cost* yang

terjadi akibat kesalahan tersebut, dalam hal ini Perusahaan harus berusaha (berupaya) mencapai suatu kondisi ideal 0% SER, yaitu suatu kondisi dimana tidak terjadi kesalahan (*ZERO ERROR*) pada pemberian jasa ke *customer*.

Persamaan *Service Error Rate* adalah :

$$\text{SER} = \frac{\text{Jumlah kesalahan}}{\text{Jumlah jasa yang diberikan}}$$

3. *Complaint Frequency* (CF)

Frekuensi keluhan merupakan indikator yang dapat menunjukkan sesuai atau tidak sesuainya jasa yang diberikan perusahaan kepada konsumennya. Semakin menurun jumlah keluhan maka semakin baik perusahaan tersebut dalam memenuhi keinginan konsumen (proses pelayanan, keluhan terhadap karyawan, dan lain-lain).

Persamaan dari *Complain frequency* adalah :

$$\text{CF} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Jumlah jasa yang diberikan}}$$

4. Menciptakan Produk Baru.

Yang dimaksud menciptakan produk baru disini adalah menciptakan produk dan/ atau jasa yang dapat melengkapi atau berjalan berdampingan dengan produk utama yang dijual oleh perusahaan. produk dan/ atau jasa ini masih dalam ruang lingkup *core business* perusahaan. perusahaan harus jeli memanfaatkan kebutuhan customer sebagai dasar untuk menciptakan produk baru perusahaan yang inovatif dan menghasilkan *profit*

2.8.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa tujuan pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah melibatkan semua karyawan yang terkait. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam Prespektif Finansial, Prespektif Customer, dan Prespektif Proses Bisnis Internal mengidentifikasi dimana perusahaan harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga prespektif itu tercapai (Vincent Gaspersz , 2002: 62).

Ada 3 katagori yang penting dalam Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja

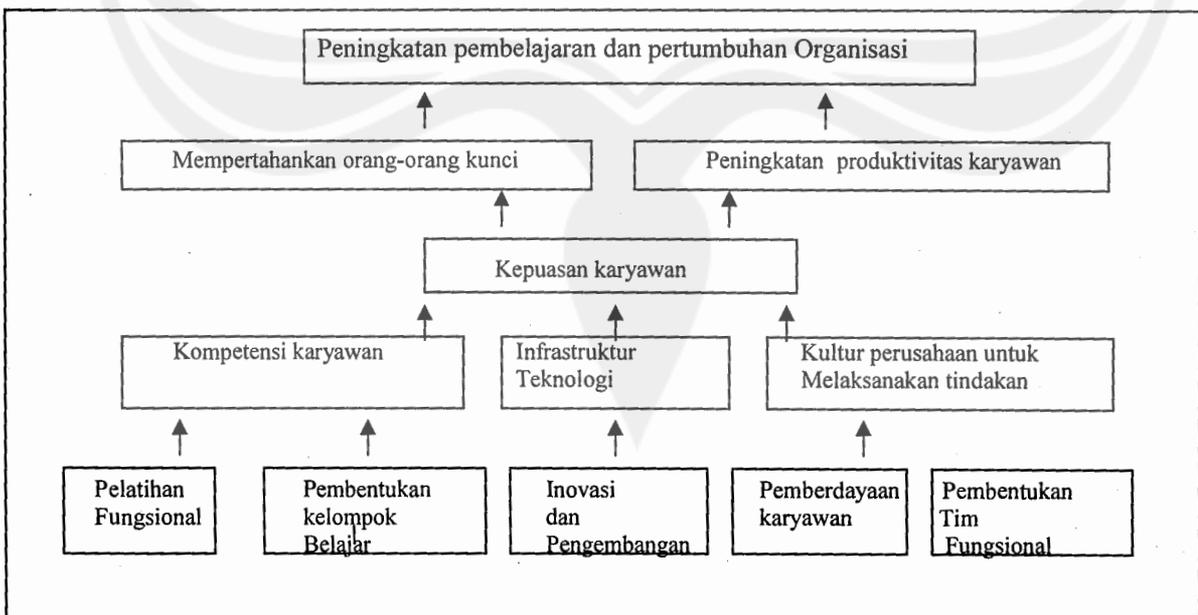
Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap kerja karyawan, tingkat perputaran (*turn over*) para pegawai, besarnya tingkat pendapatan perusahaan per pegawai, tingkat pengembalian jasa (*return on compensation*).

2. Kapabilitas sistem informasi

Tolok ukur yang tergolong di kelompok ini adalah: tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, jangka waktu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini adalah jumlah saran karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.



Gambar II.4. Keterkaitan Hubungan Sebab-akibat dalam prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran-ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan ini adalah:

1. Peningkatan kemampuan karyawan.

Alat ukurnya adalah jumlah seluruh karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Persamaannya adalah :

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang ditraining}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100 \%$$

2. Produktivitas karyawan :

2.1. Tingkat pendidikan karyawan.

Berapa besar porsi karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup memadai. Pihak perusahaan menetapkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan lebih mudah dicapai bila sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mempunyai tingkat pendidikan yang memadai dan berpengalaman.

2.2. Tingkat Produktivitas karyawan divisi pemasaran.

Tingkat pendidikan dan tingkat pengalaman saja tidak cukup untuk membuktikan bahwa karyawan yang dimiliki perusahaan dapat produktif sesuai dengan target perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengukur

tingkat produktifitas karyawan dengan membandingkan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasinya.

3. Loyalitas Karyawan

3.1. *Replacement Rate*

Untuk mengetahui tingkat perputaran Tenaga kerja yang masuk dan keluar perusahaan , $\text{Replacement Rate} = \text{Accession rate} - \text{Separation rate}$

$$\text{Accession rate} = \frac{\text{Penambahan karyawan}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan}}$$

$$\text{Separation rate} = \frac{\text{Karyawan keluar}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan}}$$

4. *Employee Satisfaction Survey*

Employee Satisfaction Survey dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap *return* yang diterima karyawan dan fasilitas yang diberikan (disediakan) perusahaan atas pekerjaan dan prestasi yang dicapai karyawan. beberapa atribut yang dapat dipakai adalah gaji per karyawan, Bonus, Fasilitas, libur cuti , dan lain-lain.

2.9. Terminologi dalam *Balanced Scorecard*

Beberapa istilah dalam *Balanced Scorecard* yang perlu dikemukakan agar mempermudah dalam memahami implementasi *Balanced Scorecard* (Vincent Gaspersz, 1997 : hal 4 – 9)

1. Visi (*Vision*) : Suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa yang akan datang.
 - a. Visi diciptakan dan ditentukan melalui konsensus
 - b. Memberikan arah dan fokus
 - c. Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan
 - d. Citraan-citraan ideal dimasa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat untuk mencapainya dan mempengaruhi orang-orang untuk menuju visi tersebut.
 - e. Tidak memiliki batas waktu.

2. Misi (*Mission*) : Suatu pernyataan bisnis dari perusahaan.

Pernyataan misi organisasi, terutama ditingkat unit bisnis, menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Didalam pernyataan misi terkandung kebutuhan tertentu yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer* dalam pasar tersebut. Jadi intinya suatu misi (*Mission*) adalah :

- a. Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan
 - b. memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
 - c. Tidak menyatakan suatu hasil
 - d. Tidak ada batas waktu atau pengukuran
 - e. Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan, dan pasar.
3. Tujuan (*Objectives*) : menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang ingin tercapai. Menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Tujuan merupakan hal-hal apa saja yang secara spesifik harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi. Jadi tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi, seperti meningkatkan pendapatan penjualan atau laba, melindungi pangsa pasar, mendiversifikasi, atau meningkatkan kualitas. Tujuan merupakan penjabaran visi organisasi. Jadi intinya tujuan (*Objectives*) adalah :
- a. Berfokus pada isu-isu organisasi yang kritis dan merupakan terobosan-terobosan dari perusahaan.
 - b. menggambarkan aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk mencapai sasaran.
 - c. Mengidentifikasi waktu spesifik, kapan hasil-hasil itu akan tercapai.
 - d. Dapat diukur, dalam bentuk apakah hasil-hasil itu dapat dicapai atau tidak

- e. Dapat diubah, apabila perlu, untuk kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Perumusan tujuan bisnis harus spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan memiliki batas waktu pencapaian.

- 4. Sasaran (*Goal*) : suatu pencapaian menyeluruh yang dipertimbangkan penting untuk kesuksesan organisasi dimasa mendatang. Sasaran menyatakan dimana organisasi itu ingin berada dimasa datang. Sasaran adalah target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan oleh organisasi untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tanpa sasaran dalam mengoperasikan tujuan, manajer dan karyawan hanya memiliki panduan umum yang kabur untuk pengambilan keputusan, meskipun sasaran bukan merupakan akhir dari suatu perjalanan. Sasaran hanya tonggak pencapaian (*milestone*) yang harus dilalui dalam mencapai visi. Jadi intinya sasaran (*Goal*) adalah :
 - a. menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai beberapa waktu mendatang
 - b. konsisten terdefinisi serta berkaitan langsung dengan visi dan misi.
 - c. Memberikan petunjuk untuk pembuatan keputusan dan tindakan sehari-hari
- 5. Prespektif (*Perspectives*) : empat pandangan berbeda yang mengendalikan organisasi. Prespektif memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran. Empat prespektif dalam *Balanced Scorecard* adalah Prespektif Finansial,

Prespektif *Customer*, Prespektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

6. Strategi (*strategy*) : suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari suatu titik ke titik referensi yang lain. Strategi merupakan sekumpulan tindakan yang terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai pada pelanggan dengan suatu struktur biaya yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan. Strategi dirumuskan untuk menggali berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya kepada pencapaian visi organisasi. Oleh karena dalam manajemen strategik merupakan proses yang berkelanjutan sekali strategi yang dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.
7. Target (*Targets*) : suatu tingkat kinerja yang diharapkan di masa mendatang dan digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Target-target kinerja didesain dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan-tujuan strateginya. Penetapan target dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut : realistis bukan angan-angan, memperhatikan aspek sumber daya manusia, dapat dipahami

semua orang, dapat diukur, dapat dicapai melalui program-program tindakan dan dapat diterima sebagai tugas dan tanggung jawab bersama untuk mencapai target tersebut. Dengan demikian target harus disepakati bersama antara manajemen dan orang-orang atau tim yang bertanggungjawab untuk melaksanakan strategi (program-program tindakan) agar mencapai target yang disepakati bersama.

2.10. Keunggulan *Balanced Scorecard*

1. *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran yang komprehensif karena menggabungkan pengukuran kinerja dari aspek finansial dan aspek non finansial.
2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.
3. Memberikan fokus pada goal menyeluruh perusahaan.
4. Mengkomunikasikan dan memperjelas tujuan strategis dan tolok ukur.
5. Berorientasi pada jangka panjang dengan menelaah kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan dan kemudian mengadakan perbaikan.

Kelemahan *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja pada *Balanced Scorecard* lebih mengarah pada penilaian proses, yang mana tolok ukur standar atau ada faktor lainnya dari penilaian proses ini ditentukan dan diyakini bersama oleh cara berpikir para karyawan sehingga hal ini akan mempengaruhi penilaian kinerja suatu organisasi bisnis.

2.11. Syarat untuk Menyusun *Balanced Scorecard*

Rancangan *Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi syarat (Michael Jeno, 1997: 68)

1. Organisasi telah memiliki strategi usaha formal yang jelas, tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *Balanced Scorecard* hanya sekadar menjadi mode bagi organisasi.
2. *Balanced Scorecard* suatu organisasi harus meliputi prespektif finansial, Prespektif pelanggan, Prespektif Bisnis Internal, Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) karena keempat perpektif ini merupakan rangkaian nilai yang terintegrasi menjadi sistem pengukuran kinerja.
3. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat, sehingga dilakukan perbaikan pada salah satu hal akan menimbulkan dampak pada hal yang lain yang akhirnya berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

2.12. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Setiap metode pengukuran kinerja mempunyai suatu keunggulan dan kelemahan. *Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja mempunyai keunggulan sebagai berikut:

1. Sebagai alat komunikasi antara manajemen dan bawahannya.
2. Memberikan penekanan pada aspek strategi organisasi dalam proses pengendalian.
3. Memperjelas dan menterjemahkan visi ke strategi

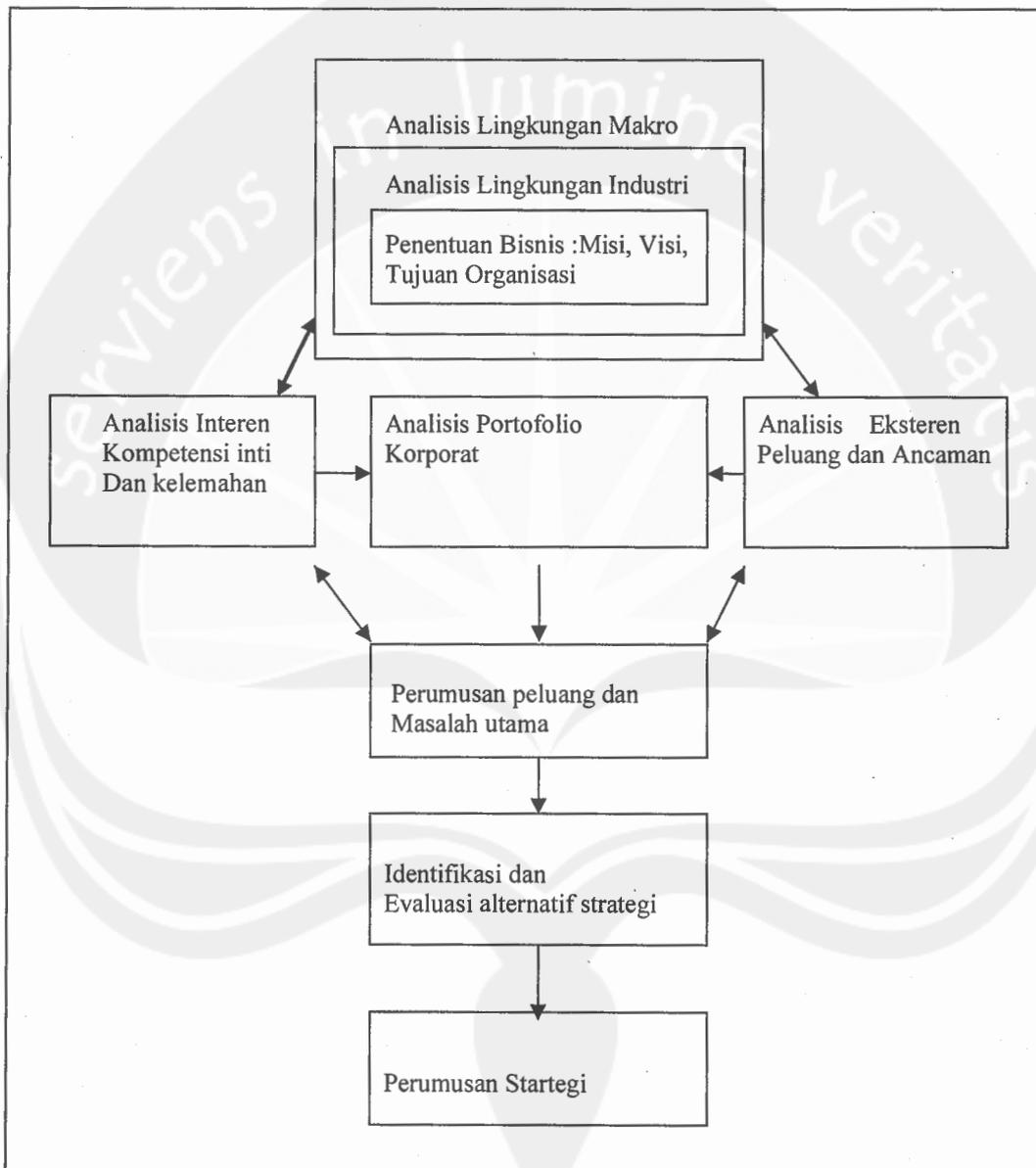
4. Mengkomunikasikan dan memperjelas hubungan tujuan strategis dan tolok ukur.
5. Memberikan pandangan yang komprehensif dengan penggabungan pengukuran kinerja finansial dan non finansial.
6. Menjelaskan sebab-sebab kegagalan.
7. Berorientasi pada jangka panjang dengan menelaah kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan dan kemudian mengadakan perbaikan.

2.13. Analisis Intern dan Ekstern (Analisis SWOT)

Pada tahap ini, perumus strategi melakukan analisis terhadap peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*), kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan dalam memasuki lingkungan industri dan lingkungan makro. Analisis ini dikenal dengan istilah analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*). Analisis terhadap peluang dan ancaman merupakan analisis terhadap faktor-faktor yang berasal dari pihak luar perusahaan. Analisis kekuatan dan kelemahan merupakan analisis terhadap faktor-faktor intern perusahaan.

Pada gambar II.5 Langkah-Langkah Perumusan Strategi terlihat bahwa tahap analisis intern dan ekstern berperan dalam penentuan bisnis. Hal ini berarti bahwa hasil analisis lingkungan makro dan lingkungan industri kemudian dijabarkan ke dalam analisis ekstern sehingga menghasilkan perumusan peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi dalam menuju ke masa depan. Di samping itu, hasil analisis lingkungan makro dan lingkungan industri ini

digunakan untuk melakukan instropeksi terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Hasil analisis ekstern ini digabungkan dengan hasil analisis intern untuk penentuan misi, visi, dan tujuan organisasil. (mulyadi, 2001 hal 438.)



Gambar II.5. langkah – langkah perumusan Strategi.