

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. 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, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

2.2 Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga

membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai media untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik yang dihasilkan kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dapat digunakan oleh seorang manajer untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang dilakukan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan agar dapat memberi motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi (2001), Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu:

a. Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap rinci:

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
- 2) *Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.*
- 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya.

b. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Ukuran kinerja diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan.

Ukuran-ukuran tersebut harus diseimbangkan dengan ukuran lain yaitu:

- a. Ukuran Lag, berupa ukuran hasil dari usaha masa lalu.
- b. Ukuran Lead, berupa faktor yang menggerakkan kinerja masa depan.
- c. Ukuran Objektif, ukuran yang bisa langsung dihitung dan diverifikasi.
- d. Ukuran Subjektif, berupa ukuran yang lebih bersifat praduga.
- e. Ukuran Keuangan, ukuran yang dinyatakan dalam istilah moneter.

- f. Ukuran Nonkeuangan, ukuran yang dinyatakan menggunakan unit-unit nonmoneter.
- g. Ukuran Eksternal, berkaitan dengan pelanggan dan pemegang saham.
- h. Ukuran Internal, berkaitan dengan proses dan kemampuan menciptakan nilai bagi pelanggan.

Pengukuran kinerja yang efektif setidaknya harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, dkk: 2003):

- a. Didasarkan pada masing masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

2.2.1 Penilaian Kinerja Tradisional

Pada umumnya organisasi banyak yang masih menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu lebih sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal diukur hanya berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas, dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Menurut Mulyadi (2001), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan kearah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Oleh karena itu perlu adanya cara pengukuran dan pengelolaan kompetensi yang dapat memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis.

Kaplan dan Norton (2000) memaparkan bahwa pengukuran kinerja secara tradisional memiliki beberapa kelemahan yaitu:

- a. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
- b. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.

- c. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan cenderung mendorong para manajer lebih banyak memperhatikan kinerja jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang. Kinerja keuangan yang baik saat ini adalah hasil dari mengabaikan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjangnya. Berdasar kelemahan-kelemahan yang ada dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. konsep ini secara umum dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi yang selanjutnya visi dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Penilaian Kinerja Organisasi Sektor Publik

Konsep pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik adalah bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah,

pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan.

2.2.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja Sektor Publik

Tujuan pengukuran kinerja sector publik adalah:

- a. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
- b. Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d. Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional.

2.2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja Sektor Publik

Manfaat pengukuran kinerja sektor publik menurut Lynch dan Cross (dalam Yuwono, 2002) adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku tersebut.

2.3 KUESIONER

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pertanyaan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2007)

Penggunaan kuesioner tepat bila :

1. Responden (orang yang merespons atau menjawab pertanyaan) saling berjauhan.
2. Melibatkan sejumlah orang di dalam proyek sistem, dan berguna bila mengetahui berapa proporsi suatu kelompok tertentu yang menyetujui atau tidak menyetujui suatu fitur khusus dari sistem yang diajukan.
3. Melakukan studi untuk mengetahui sesuatu dan ingin mencari seluruh pendapat sebelum proyek sistem diberi petunjuk-petunjuk tertentu.
4. Ingin yakin bahwa masalah-masalah dalam sistem yang ada bisa diidentifikasi dan dibicarakan dalam wawancara tindak lanjut.

2.3.1 Jenis Pertanyaan dalam Kuesioner

Perbedaan pertanyaan dalam wawancara dengan pertanyaan dalam kuesioner adalah dalam wawancara memungkinkan adanya interaksi antara pertanyaan dan artinya. Dalam wawancara analis memiliki peluang untuk menyaring suatu pertanyaan, menetapkan istilah-istilah yang belum jelas, mengubah arus pertanyaan, memberi respons terhadap pandangan yang rumit dan umumnya bisa mengontrol agar sesuai dengan konteksnya. Beberapa diantara peluang-peluang diatas juga dimungkinkan dalam kuesioner. Jadi bagi penganalisis pertanyaan-pertanyaan harus benar-benar jelas, arus pertanyaan masuk akal,

pertanyaan-pertanyaan dari responden diantisipasi dan susunan pertanyaan direncanakan secara mendetail.

Jenis-jenis pertanyaan dalam kuesioner adalah :

1. *Pertanyaan Terbuka* : pertanyaan-pertanyaan yang memberi pilihan-pilihan respons terbuka kepada responden. Pada pertanyaan terbuka antisipasilah jenis respons yang muncul. Respons yang diterima harus tetap bisa diterjemahkan dengan benar.
2. *Pertanyaan Tertutup* : pertanyaan-pertanyaan yang membatasi atau menutup pilihan-pilihan respons yang tersedia bagi responden.

2.4 PENENTUAN JUMLAH SAMPEL MINIMUM

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga mewakili karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Sedangkan populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Cara pemilihan sampel dikenal dengan nama teknik sampling atau teknik pengambilan sampel.

Secara umum, sampel yang baik adalah yang dapat mewakili sebanyak mungkin karakteristik populasi. Artinya sampel harus valid, yaitu

bisa mengukur sesuatu yang seharusnya diukur. Sampel yang valid ditentukan oleh dua pertimbangan, yaitu sebagai berikut :

1. Akurasi dan ketepatan, yaitu tingkat kekeliruan dalam sampel.
2. Presisi. Memiliki tingkat presisi estimasi. Presisi mengacu pada persoalan sedekat mana estimasi kita dengan karakteristik populasi.

Untuk mendapatkan data jumlah sampel minimum maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan formulasi statistik sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

keterangan :

- n : jumlah sampel
- N : jumlah populasi
- e : batas toleransi kesalahan (error tolerance)

2.5 UJI VALIDITAS DAN UJI REABILITAS

2.5.1 UJI VALIDITAS

Data-data yang telah terkumpul dari kuesioner-kuesioner tersebut diuji validitasnya terlebih dahulu sebelum diolah lebih lanjut, yaitu dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Kata sinonim dari validitas adalah akurasi. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor yang merupakan jumlah tiap skor butir. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus pearson product moment, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N (\sum x^2) - (\sum x)^2] [N (\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Korelasi Produk momen Pearson
- X = Skor Butir
- Y = Skor Faktor
- N = Ukuran Sampel

Nilai korelasi berkisar antara -1 s./d 1 dengan ketentuan berikut :

$r = 0$ maka kedua variabel tidak berkorelasi linier

$r = -1$ kedua variabel berhubungan negatif sempurna

$r = 1$ kedua variabel berhubungan positif sempurna

jika dalam perhitungan ternyata diperoleh koefisien > 1 maka hal ini menunjukkan bahwa terjadi kekeliruan dalam perhitungan.

Selanjutnya korelasi bagian total (σ_b^2) yaitu mengkoreksi korelasi momen tangkar (r_{xy}) menjadi korelasi bagian total (σ_b^2). Korelasi ini diperlukan karena korelasi Pearson antara skor butir dari semua butir akan menghasilkan korelasi yang terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena dalam variasi skor variabel atau skor faktor sebagai skor total ataupun skor komposit selalu mendapat variasi skor butir sebagai skor bagian. Korelasi bagian-total inilah dianggap sebagai koefisien item yang sesungguhnya dan korelasi inilah yang akan diuji taraf signifikansinya. Adapun formula untuk mengkoreksi korelasi momen Pearson menjadi korelasi bagian-total adalah sebagai berikut :

$$\sigma_b^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

keterangan :

σ_b^2 = Koefisien Korelasi bagian-total

x = Skor butir

n = ukuran sampel

2.5.2 UJI RELIABILITAS

Setelah kita melakukan pengujian validitas kuesioner, maka kuesioner tersebut kita uji reliabilitasnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan. Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus alpha. Metode mencari reliabilitas internal yaitu menganalisis reliabilitas alat ukur dari satu kali pengukuran, rumus yang digunakan adalah Alpha Cronbach, berikut ini merupakan rumus Alpha Cronbach yang digunakan untuk menguji reliabilitas :

$$r_{11} = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

dimana :

r_{11}	= realibilitas instrumen
K	= banyaknya pertanyaan dalam butir
$\sum \sigma_b^2$	= jumlah varians butir
$\sum \sigma_t^2$	= Varians total

2.6 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. Adapun beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli:

a. Menurut Kaplan dan Norton

Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata, yaitu:

Scorecard: Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

Balanced: Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

b. Menurut Yuwono, dkk

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Menurut Anthony and Govindarajan

Balanced Scorecard merupakan suatu alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

d. Menurut Hansen dan Mowen

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional.

e. Menurut Tunggai

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi sebagai turunan dari strategi organisasi yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

f. Menurut Mulyadi

Balanced Scorecard adalah alat manajemen pada saat ini yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangannya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi organisasi melalui 4 perspektif dasarnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan), dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

2.7 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

a. Menterjemahkan Visi Dan Misi Organisasi

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

b. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

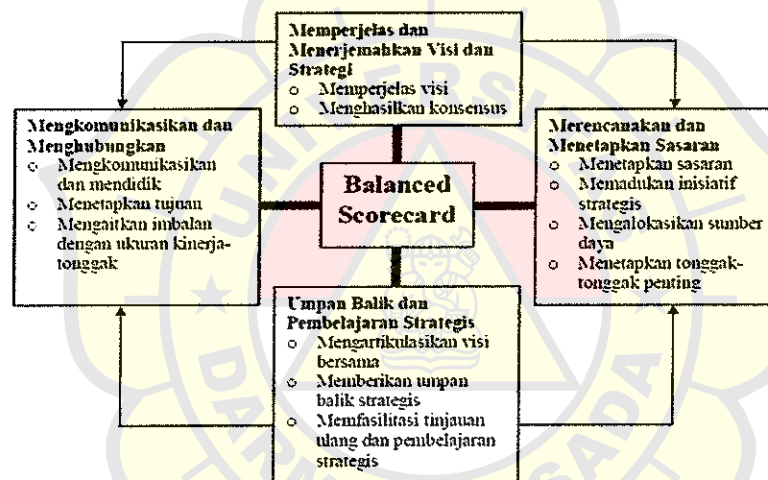
- 1) *Communicating and educating*
- 2) *Setting Goals*
- 3) *Linking Reward to Performance Measures*

c. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan strategic learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.



Gambar 2.1

Balanced Scorecard Sebagai Strategi Dalam Suatu Manajemen

Sumber: Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

Balanced Scorecard merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya

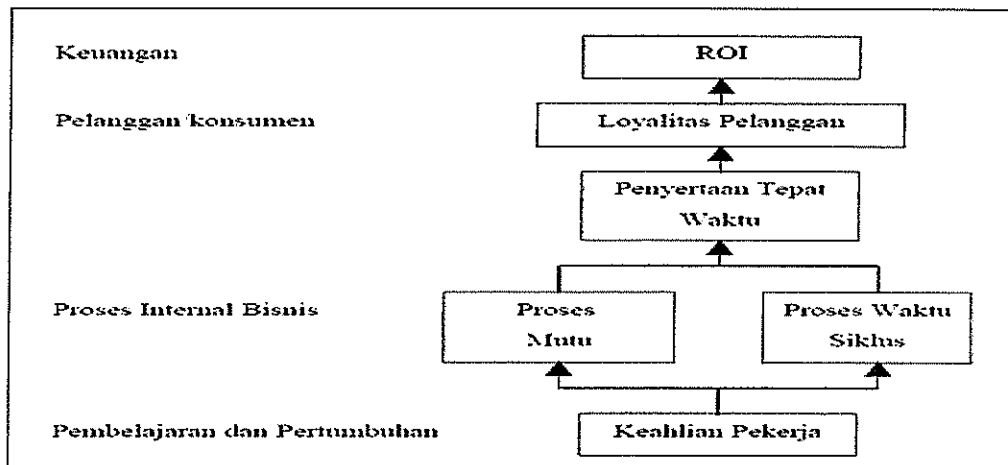
merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut .

2.8 Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, diantaranya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan di suatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan penggunaan *Balanced Scorecard* adalah bahwa dengan pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tersebut.

Untuk dapat melihat hubungan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2

Hubungan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan and Norton, 2000

2.8.1 Perspektif di Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menunjukkan adanya metode pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (2000) dibedakan menjadi tiga tahap:

1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Pertumbuhan pendapatan adalah selisih antara tingkat pendapatan tahun yang diamati dengan tahun sebelumnya yang artinya sejauh mana pendapatan perusahaan meningkat dari tahun ketahun.

Untuk melakukan analisis rasio keuangan, diperlukan perhitungan rasio-rasio keuangan yang mencerminkan aspek-aspek tertentu. Rasio-rasio keuangan mungkin dihitung berdasarkan atas angka-angka yang ada dalam neraca saja, dalam laporan rugi laba saja, atau keduanya. Secara keseluruhan rasio-rasio yang dinilai biasanya diklasifikasikan menjadi leverage, likuiditas, profitabilitas dan nilai-nilai pasar. Berikut akan dijelaskan tentang rasio profitabilitas dan liquiditas.

Profitabilitas

1. Profit margin

Adalah merupakan rasio hasil yang benar-benar diperoleh dari operasi perusahaan dengan mengabaikan kewajiban-kewajiban financial berupa bunga serta kewajiban terhadap pemerintah berupa pembayaran pajak. Makin tinggi profit margin semakin baik operasi perusahaan.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Return On Investment (ROI)

Return On Investment menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang bisa diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki perusahaan. Karena itu dipergunakan angka laba setelah pajak dan (rata-rata) kekayaan perusahaan. Semakin tinggi nilai ROI semakin efektifitas penggunaan asset dan semakin menguntungkan perusahaan tersebut. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{(\text{Rata - rata})\text{Total assets}} \times 100\%$$

3. Return On Equity (ROE)

Adalah pengukuran dari penghasilan yang tersedia bagi para pemilik perusahaan atas modal yang mereka investasikan dalam perusahaan. Secara umum semakin tinggi penghasilan yang diperoleh semakin baik pemilik perusahaan. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$ROE = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{(\text{Rata - rata})\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Liquiditas

1. Tingkat perputaran Piutang

Rasio ini mengukur seberapa cepat piutang dilunasi dalam satu tahun. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{(\text{Rata - rata piutang})}$$

Rata-rata periode pengumpulan piutang = 360 (hari)/perputaran piutang

2. Tingkat perputaran Aktiva

Rasio ini mengukur seberapa banyak penjualan bisa diciptakan dari setiap rumah aktiva yang dimiliki. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{Rata - rata})\text{Aktiva}}$$

B. Perspektif Pelanggan/Konsumen

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait di dalam perspektif peanggan, yaitu:

1) Kelompok Inti (*core measurement*)

a) Pangsa pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

b) Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.

c) Retensi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

d) Tingkat kepuasan pelanggan

Mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

2) Kelompok Penunjang (*performance drivers*)

a) Atribut-atribut Produk

Tolok ukur atribut produk dilihat dari beberapa aspek:

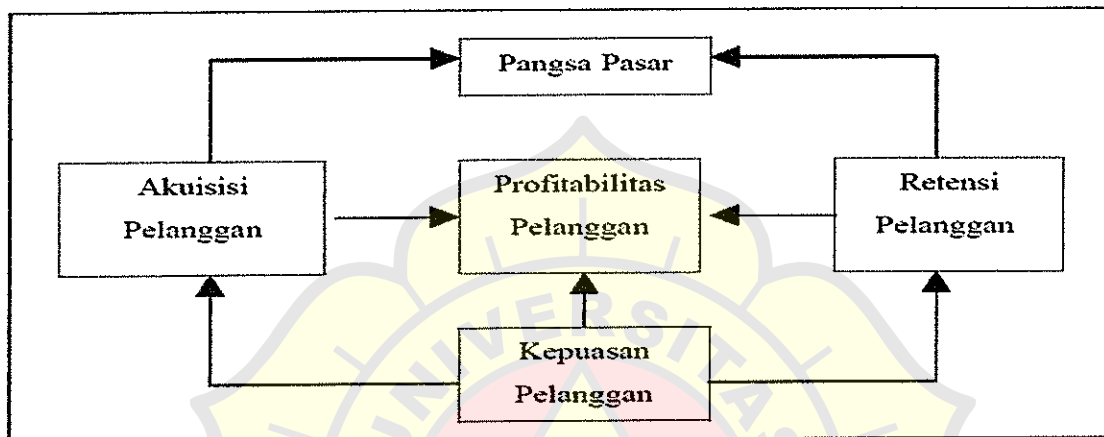
1. Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
2. Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
3. Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
4. Mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan.
5. Kemampuan sumber daya manusia.
6. Tingkat efisiensi produksi.

b) Hubungan Dengan Pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Konsep *Balanced Scorecard* tentang perspektif pelanggan dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.3
Ukuran Utama Pada Perspektif Pelanggan

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*, tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta

layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2000):

1) Kepuasan Karyawan

yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

2) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{\text{Jumlah pekerja yang keluar}}{\text{Jumlah pekerja total}}$$

3) Produktifitas

Secara umum produktifitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya, selain itu produktifitas dapat diartikan sebagai ukuran tingkat efisiensi, efektifitas dan kualitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan (output) dengan tiap sumber daya yang digunakan (input). Sumber daya itu dapat terdiri dari tanah, bahan baku, pabrik, mesin, peralatan, jasa, manusia dan sebagainya. Dalam prespektif ini, perusahaan melihat tolak ukur : *employe capabilities, Information system capability, dan motivation, empowerment, and alignment.*

Perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan dapat dibuat suatu model matematikatentang produktifitas, yaitu :

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

Penggabungan pengertian dari efisiensi dan efektifitas dapat diperoleh pengertian tentang produktifitas :

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Efektifitas menghasilkan keluaran}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber daya}}$$

Dari semua sumber daya yang ada, manusia memegang peranan yang sangat penting, karena alat produksi dan teknologinya merupakan hasil karya dan dikerjakan manusia. Produktifitas manusia atau tenaga kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja ataupun faktor-faktor yang lain seperti motivasi, keterampilan, disiplin, pendidikan dan lain-lain.

Pentingnya arti produktifitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari. Produktifitas penting sekali karena pendapatan nasional banyak diperoleh dengan meningkatkan ke efektifan mutu tenaga kerja dibandingkan dengan modal dan penambahan pekerja.

2.8.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balance Scorecard memiliki beberapa keunggulan (Srimindarti, 2004):

a. Komprehensif

Balance Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif

menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, sedangkan pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru.

b. Koheren

Balance Scorecard mengharuskan personil untuk menentukan hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam setiap perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance Scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam *Balance Scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

2.8.3 Cara Mengukur *Balanced Scorecard*

Kriteria pengukuran yang seimbang menurut Mulyadi (2001) adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang. Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut:

Tabel 2.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi 2001

Setelah menentukan *rating scale*, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Ukuran kinerja dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Ukuran Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		Skor
		Hasil	Pemacu Kinerja	
Keuangan	Rasio Ekonomi	Penurunan biaya	-Revenue mix	1
	Rasio Efisiensi	Pertumbuhan Pendapatan	-Cycle effectiveness	1
		Peningkatan efisiensi keuangan		1
Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	Akuisisi Pelanggan	-Bertambahnya customer baru	1
		Retensi Pelanggan	-Depth of relationship	1
		Kepuasan Pelanggan	-Berkurangnya keluhan	1
Bisnis Internal	Meningkatnya proses layanan kepada customer	Inovasi	-Efisiensi pelayanan	1
		Tingkat Pelayanan		1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya kapabilitas karyawan	Retensi karyawan	-Karyawan keluar berkurang	1
	Meningkatnya komitmen karyawan	Pelatihan Karyawan	-Karyawan mengikuti latihan	1
TOTAL				10

Sumber: Mulyadi 2001

2.9 Membuat Skala

Pertanyaan-pertanyaan dalam kolom-kolom isian responden yang telah dimuat dalam kuisioner setelah diserahkan kepada sekelompok responden yang sesuai sasaran belum tentu terisi seluruhnya secara konsisten, jadi perlu direvisi. Bagaimana cara merevisi pertanyaan-pertanyaan yang dianggap kurang relevan inilah dibutuhkan teknik skala.

Skala Likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena social. Dalam penelitian fenomena social ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan dan pernyataan.

Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negative, yang dapat berupa kata-kata antara lain :

1. Sangat setuju
2. Setuju
3. Cukup setuju
4. Tidak setuju
5. Sangat tidak setuju

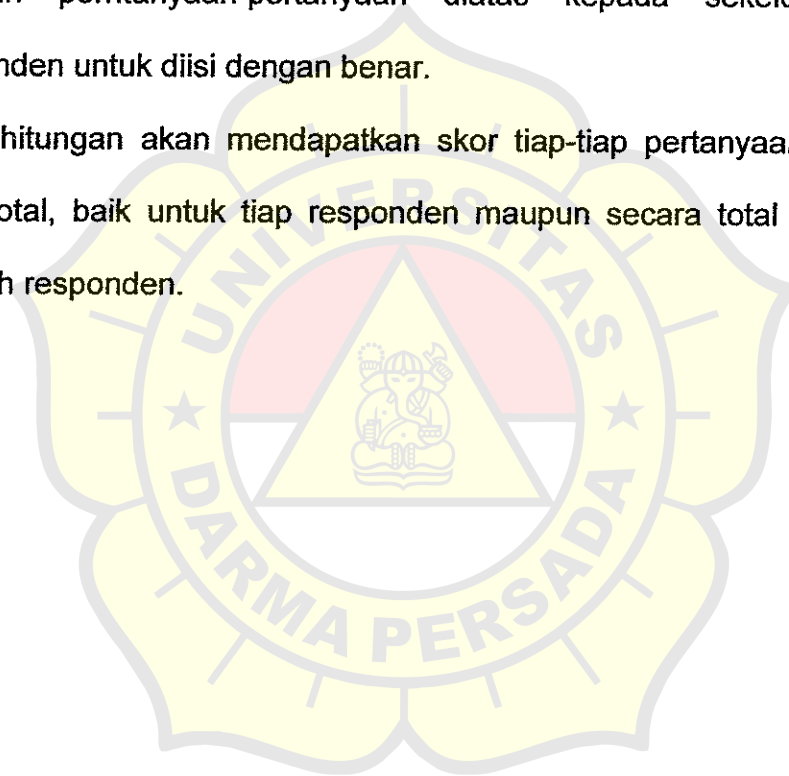
Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberikan skor, misalnya :

- | | |
|------------------|---|
| 1. Sangat setuju | 5 |
| 2. Setuju | 4 |
| 3. Cukup setuju | 3 |
| 4. Tidak setuju | 2 |

5. Sangat tidak setuju 1

Untuk membuat skala likert kuantitatif, lakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Kumpulkan sejumlah pernyataan yang sesuai dengan sikap yang akan diukur dan dapat diidentifikasi dengan jelas (positif atau negative)
- b. Berikan pertanyaan-pertanyaan diatas kepada sekelompok responden untuk diisi dengan benar.
- c. Hasil hitungan akan mendapatkan skor tiap-tiap pertanyaan dan skor total, baik untuk tiap responden maupun secara total untuk seluruh responden.



BAB III

METODELOGI PEMECAHAN MASALAH

3.1 LANGKAH PEMECAHAN MASALAH

Adapun langkah-langkah pemecahan masalah dibuat, agar penelitian dapat dipahami dan dimengerti dengan jelas yaitu sebagai berikut :

3.1.1 Studi Pustaka dan Studi Lapangan

1. Studi Pustaka

Studi ini dilakukan dengan mencari informasi-informasi yang di perlukan melalui literature yang mendukung untuk kemudian di susun menjadi landasan Teori di dalam Penyusunan kerja praktek ini.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan pengamatan secara langsung ke perusahaan, untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Penelitian dilapangan dilaksanakan di PT. TUFFINDO RAYA, pada proses produksi.

3.1.2 Perumusan dan Tujuan Penelitian

Pada perumusan masalah, langkah awal yang harus dicari dengan mengidentifikasi masalah guna mengetahui masalah yang akan dibahas.

Permasalahan yang diteliti di lapangan menyangkut masalah bagaimana Meningkatkan Kinerja Perusahaan Di PT. TUFFINDO RAYA. Tujuan penelitian adalah Meningkatkan kinerja PT. TUFFINDO RAYA sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja perusahaan secara maksimal.

3.1.3 Pengumpulan Data

Pada langkah ini penulis melakukan pengumpulan data umum dan data penelitian :

1. Data Umum

Data umum adalah data yang tidak berhubungan langsung dengan pengolahan data. Adapun data-data umum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan.

2. Data penelitian

Data penelitian merupakan data yang akan digunakan dalam pengolahan data nantinya, sehingga pada data penelitian yang dibutuhkan adalah data yang berhubungan dengan topik permasalahan. Adapun data penelitian yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data keuangan
- b. Data pelayanan
- c. Data proses bisnis internal
- d. Data tenaga kerja

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan tersebut, yaitu dengan melihat data historis perusahaan, mengamati keadaan sekarang dan wawancara langsung dengan pihak terkait.

3.1.4 Pengolahan Data

Pada pengolahan data ini peneliti akan menghitung data sebagai berikut :

1. Menghitung Profitabilitas dan Liquiditas
2. Uji Validitas dan Realibilitas (kuisisioner pelayanan dan produk)
3. Retensi pekerja
4. Produktivitas pekerja

3.1.5 Analisa dan Pembahasan

Analisis disini merupakan suatu analisis berdasarkan pada teori-teori yang erat hubungannya dengan masalah dalam penelitian ini. Metode Balanced Scorecard merupakan analisis utama dari penelitian yang sedang dilakukan dan merupakan analisis dalam menentukan parameter Kinerja Perusahaan.

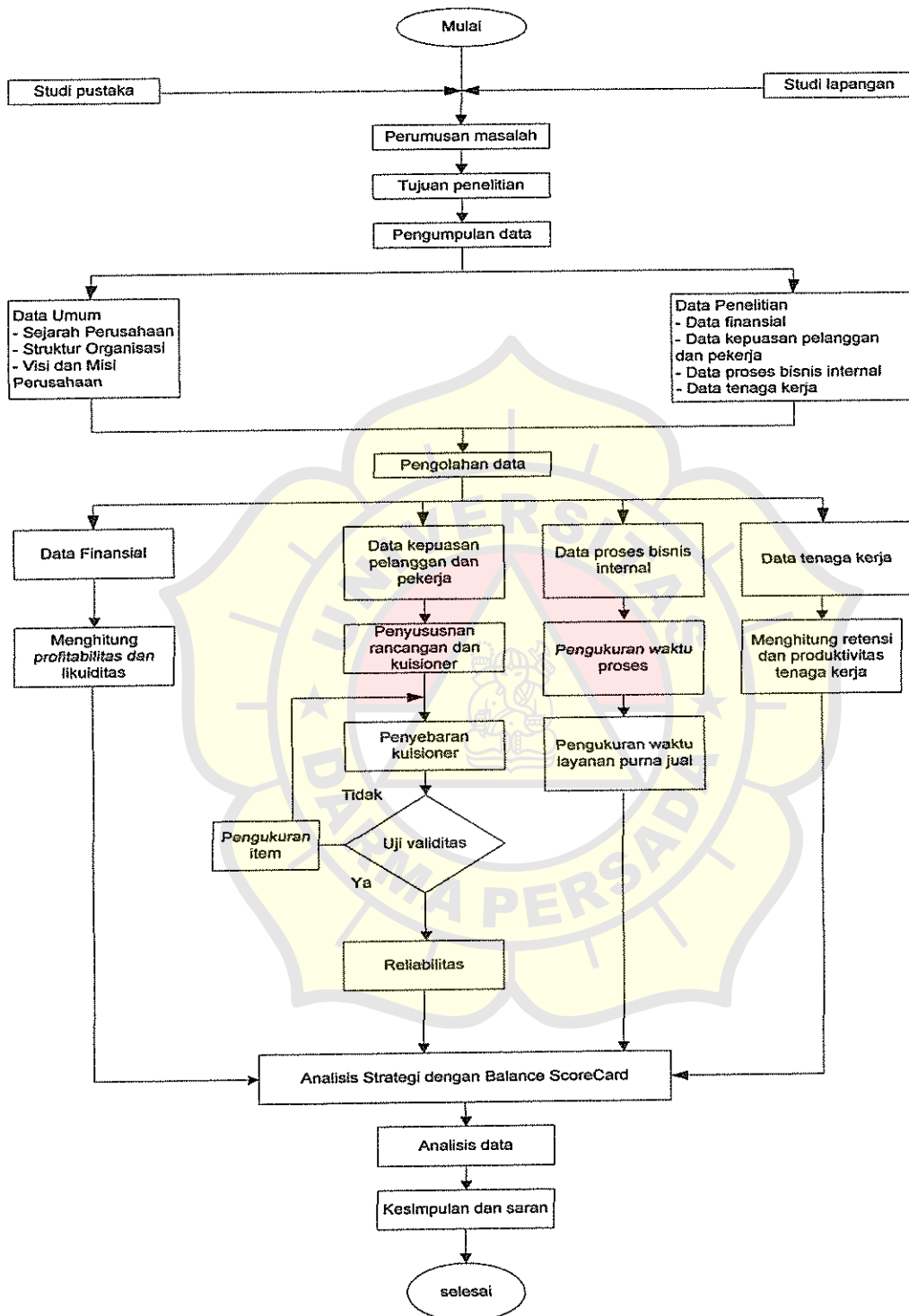
Sedangkan pembahasan disini merupakan penjelasan dari analisis yang dilakukan terhadap analisis mengapa dan bagaimana dalam menyelesaikan masalah, sehingga akan memperjelas dalam melihat data yang dihasilkan dari analisis permasalahan tersebut.

3.1.6 Kesimpulan dan Saran

Memberikan kesimpulan dari pembahasan yang telah dilakukan penulisan serta memberikan saran – saran yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.



3.2 KERANGKA PEMECAHAN MASALAH



Gambar 3.1 Flowchat Pemecahan Masalah