

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 MANAJEMEN STRATEGI

2.1.1 Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno "management" yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisinya yang diberikan para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, jaci dengan kata lain, segenap orang- orang

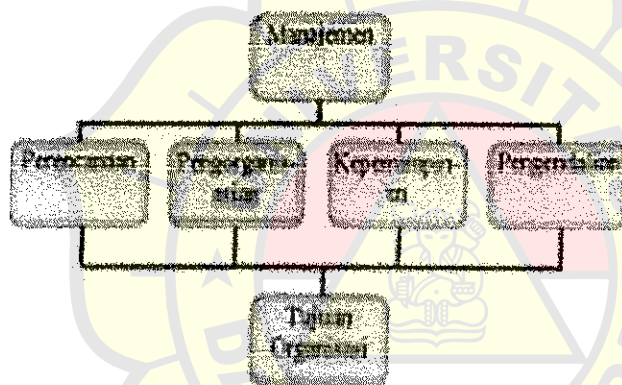
yang melakukan aktivitas manajemen suatu badan tertentu disebut manajem.

3. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science). Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan lainnya mengatakan bahwa manajemen itu adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Berikut definisi manajemen secara umum yaitu :

- *Manajemen* sebagai ilmu pengetahuan (*management as ascience*) adalah bersifat interdispliner yang mana mempergunakan bantuan dari ilmu-ilmu sosial, filsafat dan matematika.
- *Manajemen* sebagai suatu sistem (*management as a system*) adalah kerangka kerja yang terdiri dari beberapa komponen/bagian, secara keseluruhan saling berkaitan dan di organisir sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- *Manajemen* sebagai suatu fungsi (*management as a function*) adasuatu rangkaian kegiatan yang masing-masing kegiatan dapat dilaksanakan tanpa menunggu selesainya kegiatan lain, walaupun kegiatan tersebut saling berkaitan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

- *Manajemen* sebagai suatu proses (*management as a process*) adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan dengan pemamfatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang tersedia.
- *Manajemen* sebagai suatu kumpulan orang (*management as people/ group of people*) adalah suatu istilah yang dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi antara lain kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah dan kelompok pimpinan bawah.



Gambar 2.1 Skema Manajemen

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

2.1.1.a Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh menejer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Berikut fungsi-fungsi manajemen yang dimaksud :

1. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan organisasi secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lain tidak berjalan.
2. *Pengorganisasian (organizing)* adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manejer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang

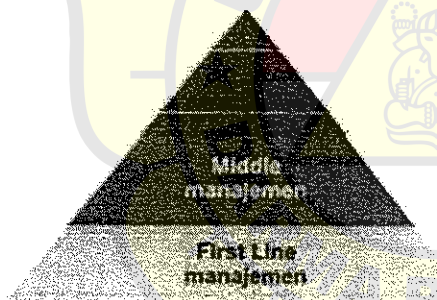
bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. *Pengarahannya (directing)* adalah suatu tindakan yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah, atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*)
4. *Pengevaluasian (evaluating)* adalah proses pengawasan dan pengendalian performa organisasi untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional organisasi. Kemudian memecahkannya sebelum masalah itu semakin besar.

2.1.1.b Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

1. Manajer lini garis pertama (first line) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain.
2. Manajer menengah (middle Manager) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya, kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer puncak (top manager) terdiri dari kelompok yang relatif kecil, manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.



Gambar 2.2 Tingkatan Manajemen

2.1.2 Strategi

Kata strategi berasal dari Yunani kuno yaitu Stratogos yang berarti Jenderal atau dengan kata lain " seni berperang ". Menurut kamus Dewan Edisi Ketiga (2002), perkataan strategi membawa maksud rancangan yang teratur yang memperhitungkan pelbagai faktor untuk mencapai matlamat atau kejayaan. Merujuk kepada Quinn (1980) pula,

perkataan strategi telah didefinisikan sebagai corak atau rancangan yang mengintegrasikan keseluruhan matlamat, polisi dan perbuatan bagi organisasi secara keseluruhannya.

Strategi menurut Mintzberg (1994) menggambarkan strategi sebagai perancangan di mana suatu petunjuk akan digunakan dalam menjalankan aktiviti pada masa hadapan. Selain itu, beliau juga telah menggambarkan strategi sebagai suatu corak yang mana hanya berpandukan kepada gelegat organisasi. Bowman (1897) pula mendefinisikan strategi ialah satu penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi di antara sumber-sumber yang diperolehnya atau dimilikinya dengan ancaman-ancaman atau risiko-risiko serta kesempatan ataupun peluang yang diciptakan oleh persekitaran luaran dimana ia beroperasi.

Strategi suatu organisasi merupakan rencana-rencana jangka panjang yang di rancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh organisasi. Jadi strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang rancangan untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

2.1.3 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Manajemen strategi

dapat juga didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Tujuan utama manajemen strategi adalah mengidentifikasi mengapa dan persaingan beberapa organisasi lainya mengalami kegagalan. Dengan menggunakan manajemen strategis, organisasi akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

2.2 SEJARAH BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard di kembangkan di Harvard Business School oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Sekarang, *Balanced Scorecard* merupakan model yang sangat populer dari sistem penilaian kinerja. Berasal dari kata "score" (Olve,dkk,1999) menunjukkan pada makna : penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan. Arti dari *Balanced* (keseimbangan) sendiri adalah untuk menyeimbangkan ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan ukuran bisnis, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berarti keseimbangan dalam *scorecard* memiliki basis yang kuat secara filosofi.

Konsep ini telah menunjukkan keberhasilan dalam perusahaan swasta dan sektor pemerintah. *Balanced Scorecard* sendiri dapat diartikan sebagai kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi

perusahaan secara keseluruhan. Atau dengan kata lain *Balanced Scorecard* dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif.

Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik. Oleh karena itu, dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena :

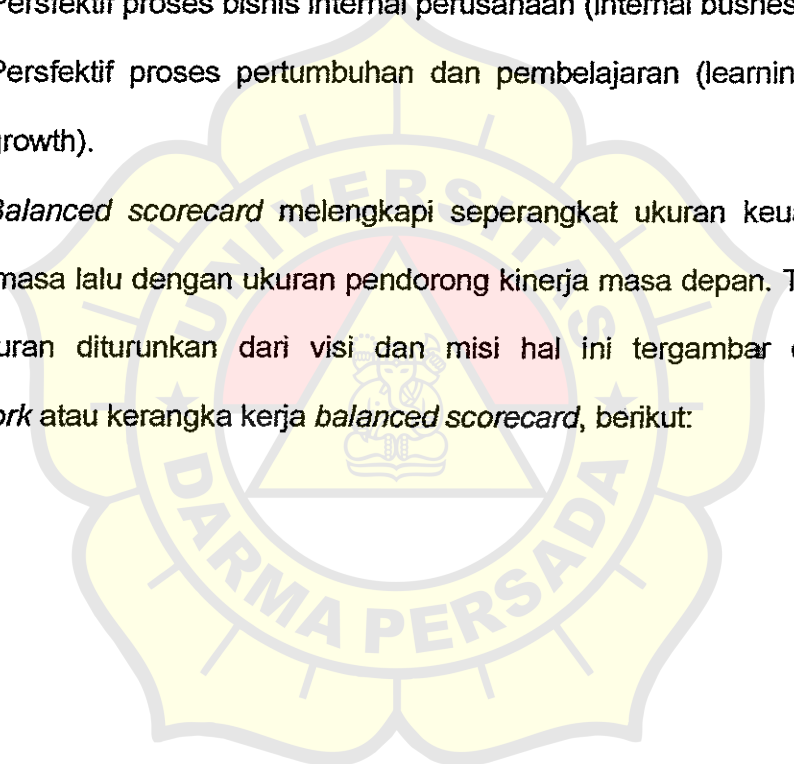
1. Scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai bersaing : menjadi organisasi yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, dan mengelola untuk jangka waktu panjang.
2. Scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan.

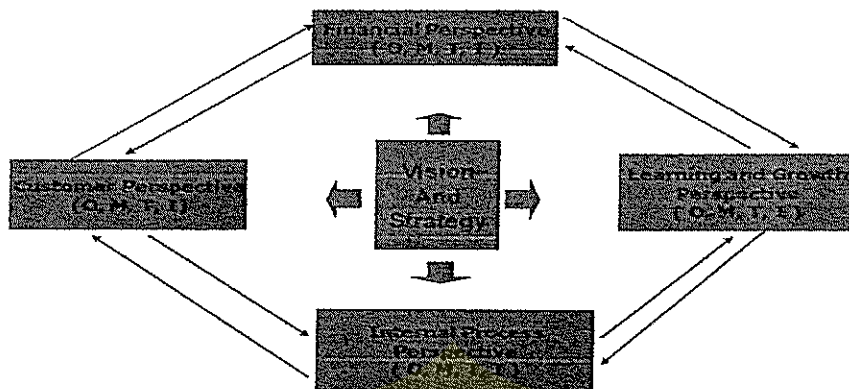
Dari perkembangan awal dapat digarisbawahi bahwa peran *Balanced Scorecard* adalah sebagai alat ukur hasil, dimaksudkan untuk evaluasi, jauh dari posisi strategis. Akan tetapi seri buku-buku dan riset yang ditawarkan oleh Kaplan dan Norton akhirnya diakui bahwa permasalahan *Balanced Scorecard* bukan pada level evaluasi semata, akan tetapi harus dimulai dari penyusunan strategi.

Balanced Scorecard memberikan sebuah kerangka kerja menyeluruh yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi serta strategi usaha ke dalam sasaran dan tolok ukur spesifik. Sistem ini menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi tolok ukur, serta mengorganisasikannya menjadi empat (4) perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif keuangan (finansial).
2. Perspektif Pelanggan (customer).
3. Perspektif proses bisnis internal perusahaan (internal business).
4. Perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran (learning and growth).

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran diturunkan dari visi dan misi hal ini tergambar dalam *framework* atau kerangka kerja *balanced scorecard*, berikut:





Gambar 2.3 Kerangka kerja *balance scorecard*

Penjelasan masing-masing perspektif seperti berikut :

1. Keuangan diperlukan untuk memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomi akibat dari kebijakan-kebijakan yang telah diambil. Aspek keuangan ini erat hubungannya dengan profitabilitas, contoh pemasukan operasional.
2. Pelanggan diperlukan untuk mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen diman unit kerja akan saling bersaing dan tolak ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan.
3. Bisnis internal diperlukan untuk mengidentifikasi *internal business process* yang kritis harus ditingkatkan.
4. Pembelajaran dan pertumbuhan diperlukan untuk mengidentifikasi infrastruktur dari organisasi yang harus dibangun untuk

menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan dalam kurun waktu jangka panjang.

2.2.1 Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis

Balanced scorecard menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan organisasi menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Dewasa ini, organisasi bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced scorecard* juga memuat faktor pendorong kerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan organisasi dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa yang akan datang.

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. *Balanced scorecard* seharusnya menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan dan ukuran serta menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Organisasi yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Organisasi menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses penting :

1. Memperjelas, memformulasikan dan menterjemahkan visi dan strategi
 - Strategi adalah titik tolak referensi bagi keseluruhan proses manajemen.
 - *Shared vision* adalah fondasi bagi pembelajaran strategis.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan berbagai tujuan dan tolak ukur strategis.
 - Seluruh sasaran harus selaras, serasi dari manajemen tingkat atas sampai individu paling bawah.
 - Pendidikan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi adalah basis bagi pemberdayaan pegawai.
 - kompetensi harus terhubung dengan strategi.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
 - *Stretch targets* dibuat dan disetujui.
 - Inisiatif strategis secara jelas diidentifikasi.
 - Investasi ditentukan oleh strategi.
 - Anggaran tahunan dihubungkan ke perencanaan jangka panjang.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

- *Feedback* sistem digunakan untuk menguji hipotesis diman strategi didasarkan.
- Pengembangan strategi dilakukan secara berkesinambungan.
- Dibentuk tim *problem solving*

2.2.2 Perspektif Finansial

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan bagi organisasi itu sendiri. Kebanyakan unit bisnis ditahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Dengan demikian , pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu pertumbuhan, bertahan dan menuai. Tiap tahap memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukuran yang berbeda juga :

1. Pertumbuhan (growth) adalah tahapan awal siklus kehidupan organisasi diman organisasi itu memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Tujuan finansial didalam tahap pertumbuhan akan menekankan pada penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan produk dan jasa baru; mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk mengembangkan jasa dan proses, sisitem, kapabilitas, karyawan, dan penetapan saluran pemasaran, dan distribusi baru.

2. Bertahan (sustain) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Tujuan finansial dalam tahap Bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial ROCE, laba operasi, dan margin kotor.

3. Menuai (harvest) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap –tahap sebelumnya. Tujuan finansial perusahaan pada tahap menuai panen akan menenkankan pada arus kas.

Dari setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan menuai ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu sebagai berikut :

1. Bauran & pertumbuhan pendapatan

Ukuran pertumbuhan dan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis, yang berada dalam tahap pertumbuhan maupun menuai, adalah tingkatan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar untuk wilayah, pasar, dan pelanggan sasaran.

- Produk baru
- Aplikasi baru
- Pelanggan dan pasar baru
- Hubungan baru
- Bauran produk atau jasa baru
- Strategi penetapan harga baru

2. Penghematan biaya /peningkatan produktivitas

Selain menetapkan tujuan bauran pertumbuhan dan pendapatan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja biaya dan produktivitas.

- Meningkatkan produktivitas pendapatan
- Mengurangi biaya satuan
- Meningkatkan bauran saluran
- Mengurangi biaya operasi

3. Pemamfaatan aktiva/strategi investasi

Tujuan tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis, memberikan ukuran keberhasilan strategi finansial dalam peningkatan pendapatan, penghematan biaya ,dan pemamfaatan aktiva. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi faktor pendorong tertentu yang akan digunakan untuk meningkatkan intensitas aktiva.

- Siklus kas ke kas

Salah satu ukuran efisiensi pengelolaan modal kerja adalah siklus kas ke kas, yang diukur sebagai jumlah jangka waktu biaya penjualan terkait dalam persediaan, jangka waktu penjualan dalam piutang dagang, dikurangi jangka waktu pembelian dalam utang dagang.

- Meningkatkan pemamfaatan aktiva

pada peningkatan prosedur investasi modal, baik untuk meningkatkan produktivitas proyek investasi modal maupun untuk

mempercepat proses investasi modal sehingga pengembalian kas dari investasi ini dapat direalisasikan lebih dini, yaitu pengurangan siklus kas ke kas dalam investasi modal fisik dan intelektual.

Dalam perspektif finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba organisasi itu sendiri. Faktor pendorong dalam perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis. Tujuan finansial biasanya berhubungan erat dengan profitabilitas. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Semua tujuan dan ukuran dalam perspektif scorecard yang lain harus saling terkait dengan pencapaian berbagai tujuan didalam perspektif finansial.

2.2.2.a Laporan keuangan

Dalam pengertian sederhana, laporan keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan organisasi pada saat ini atau dalam satu periode tertentu. Secara umum laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi keuangan suatu organisasi kepada pihak dalam dan luar organisasi yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan tersebut. Dalam praktiknya, secara umum terdapat dua laporan dalam pembuatan laporan keuangan, yaitu :

1. Neraca (*balanced sheet*) merupakan laporan yang menunjukkan posisi keuangan organisasi pada tanggal tertentu. Arti dari posisi keuangan dimaksud adalah posisi jumlah dan jenis aktiva (harta) dan pasiva (kewajiban dan ekuitas) suatu organisasi.
 - a. Aktiva merupakan harta yang dimiliki oleh perusahaan, baik pada saat tertentu maupun periode tertentu. Aktiva terdiri dari :
 - Aktiva lancar merupakan harta yang segera dapat diuangkan pada saat dibutuhkan dan paling lama satu tahun. Komponen yang terdapat dalam aktiva lancar, yaitu: kas, bank, piutang dan persediaan dan aktiva lancar lainnya.
 - Aktiva tetap merupakan harta perusahaan yang mempunyai nilai penyusutan dan mengalami perubahan nilai yang digunakan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Komponen yang terdapat dalam aktiva tetap, yaitu: tanah, gedung, mesin, hak paten dan lainnya.
 - b. Pasiva merupakan sumber pengeluaran perusahaan, yang terdiri dari :
 - Utang lancar merupakan kewajiban atau utang perusahaan kepada pihak lain yang harus segera dibayar, dan biasanya dalam jangka waktu maksimal satu tahun. Komponen yang terdapat dalam utang lancar, yaitu : utang dagang, utang wesel, gaji dan lainnya.

- Utang jangka panjang merupakan bentuk pengeluaran perusahaan dalam bentuk pembayaran peminjaman kepada pihak lain dan akan jatuh tempo dalam jangka waktu yang lama, namun harus tetap dibayar dalam satu periode waktu. Komponen yang terdapat dalam utang jangka panjang, yaitu : obligasi, hipotek dan lainnya.
 - Modal merupakan hak yang dimiliki perusahaan. Komponen yang terdapat dalam modal, yaitu : modal setor, agio saham, cadangan laba dan lainnya.
2. Laporan Laba rugi merupakan laporan yang menunjukkan jumlah pendapatan yang diperolehnya dan biaya-biaya yang dikeluarkan dan laba rugi dalam suatu periode tertentu.

Laporan laba rugi merupakan ringkasan dari kegiatan :

- Beban produksi/ untuk mendapatkan barang/jasa yang dijual.
- Beban yang timbul dalam memasarkan dan mendistribusikan produk/jasa kepada konsumen serta berkaitan dengan beban administrasi operasional.
- Beban keuangan dalam menjalankan bisnis.
- Menjual produk atau jasa.

2.2.2.b Profitabilitas usaha

Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektifitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini

dilanjutkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan jasa dan pendapatan investasi. Intinya adalah penggunaan rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan.

Hasil pengukuran tersebut dapat dijadikan alat evaluasi kinerja manajemen selama ini, apakah mereka telah bekerja secara efektif atau tidak. Dalam praktiknya, jenis-jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan adalah :

1. *Gross Profit Margin* merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan jasa. Margin laba kotor menunjukkan laba yang relatif terhadap perusahaan, dengan cara penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan. *Gross profit margin* dinyatakan dalam satuan presentase. Apabila presentase *gross profit margin* rendah dapat diperkirakan bagian produksi atau pembelian tidak bekerja secara efisien. Rumus dari *gross profit margin* yaitu :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan Bersih} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

2. *Return on investment (ROI)* merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan atau dengan kata lain rasio keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Rasio profitabilitas ini memperbandingkan jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan selama masa tertentu dengan dana yang

ditanam dalam perusahaan (utang dan modal sendiri). Rumus dari *return on investement* yaitu :

$$\text{Return on investement} = \frac{\text{Laba Sesudah Pajak}}{\text{Utang \& Modal Sendiri}} \times 100\%$$

3. *Return on equity* (ROE) merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, semakin kuat posisi pemilik perusahaan. Rumus ROE yaitu :

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{Laba Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

2.2.2.c Likuiditas Usaha

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban (hutang) jangka pendek. Dengan kata lain, rasio likuiditas berfungsi untuk menunjukkan atau mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibanya yang jatuh dalam tempo, baik kewajiban kepada pihak luar maupun dalam. Kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang yang sudah jatuh tempo, dapat diperkirakan dengan mempergunakan tolak ukur yaitu:

1. Rasio lancar (*current ratio*) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dala membayar utang jangka pendek.

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang lancar}}$$

2. Rasio cepat (*quick ratio*) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendek dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai persediaan.

$$\text{Rasio cepat} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga} + \text{Piutang}}{\text{Utang Lancar}}$$

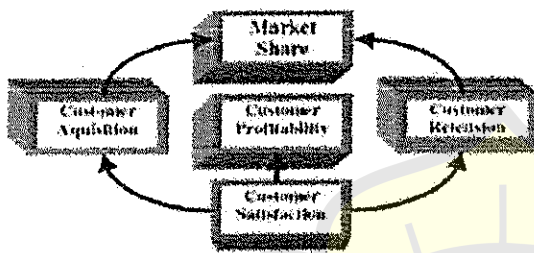
2.2.3 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, didefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran internal unit bisnis didalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran untuk keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pansa pasar disegmen pasar. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis dari berbagai segi : waktu, kualitas, kinerja, jasa serta biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan.

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti loyalitas, kepuasan, retensi, akuisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Dalam balance scorecard perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, dan unit bisnis juga harus menterjemahkan

pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, semua ukuran di atas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.4 Perspektif pelanggan-ukuran utama

1. **PANGSA PASAR.** Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual). Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan.
2. **AKUISI PELANGGAN.** Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Ukuran akuisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru.
3. **KEPUASAN PELANGGAN.** Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Ukuran kepuasan dapat dinilai dari jumlah mahasiswa.

4. PROFITABILITAS PELANGGAN. Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisi masih harus dikurangkan dari margin yang di dapat dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan baru.
5. RETENSI PELANGGAN. Perusahaan dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.
Faktor pendorong perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan adalah waktu, mutu, dan harga.

2.2.3.a kuesioner

a. Definisi kuesioner

kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam melakukan suatu survey/ penelitian, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.

Umumnya pengertian survei pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi.

Ini berbeda dari sensus yang informasinya dikumpulkan dari seluruh populasi.

b. Skala Pengukuran

Skala merupakan suatu prosedur pemberian angka atau simbol lain kepada sejumlah ciri dari objek. Oleh karena bermacam-macam teknik skala, dan agar sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka penulis hanya akan menjelaskan 2 macam teknik skala yang banyak digunakan dalam penelitian yaitu skala likert dan skala guttmann.

- **Skala likert**

Skala ini digunakan untuk mengukur sikap pendapaian dari persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Dengan skala ini maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

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

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

- Skala gutmann

Skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas yaitu : “ya-tidak”, “benar-salah”, “pemah-tidak”, “positif-negatif”, dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau data rasio dikhotomi (2 alternatif) . Jadi pada skala Likert terdapat 3,4,,5,6,7 interval dan kata “ sangat tidak setuju “ Maka pada dalam skala Gutmann hanya ada 2 interval yaitu “ setuju “ dan “ tidak setuju “ . Penelitian menggunakan skala Gutmann dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan.

Skala Gutmann setelah dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk checklist. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi 1 dan terendah 0, misal untuk jawaban setuju diberi skor 1 dan tidak setuju diberi skor 0.

c. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data primer. Hal – hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan adalah bagaimana teknik sampel diambil dan berapa banyak elemen populasi yang akan diambil menjadi anggota sampel.

d. Teknik Pengambilan Sampel

Pada dasarnya teknik sampel dapat dibagi 2:

1. Pengambilan Secara Profitabilitas

Pengambilan sampel Profitabilitas adalah suatu metode pemilihan sampel, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

2. Pengambilan Sampel Nonprofitabilitas

Dengan cara ini semua elemen populasi belum tentu memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Cara ini sering disebut sebagai pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan.

2.2.3.a UJI VALIDITAS

Suatu angket dinyatakan valid jika dapat mengukur apa yang dituju. Pengujian validitas dapat dilakukan melalui tiga strategi yang dikaitkan dengan isi (butir pernyataan kepuasan) dalam angket itu, kriteria tertentu dan konstruk yang diukur melalui angket tersebut. Validitas alat pengumpul data menurut pendapat para ahli dapat digolongkan dalam beberapa jenis, yaitu :

1. Validitas konstruk (construct validity) adalah tingkat pada mana instrument menguji suatu konsepsi hipotesis yang dimaksudkan .
2. Validitas isi (content validity) adalah suatu alat pengukur ditentukan oleh sejauh mana isi alat pengukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep. Validitas isi adalah tingkat dimana suatu tes mengukur lingkup isi yang dimaksud.

3. Validitas prediktif (*prediktive validity*) adalah memeriksa apakah ada kesesuaian antara ramalan dengan perilaku objek penelitian dengan perilakunya yang nyata. Validitas prediktif diberi nilai tinggi jika yang diramal ternyata terbukti.
4. Validitas eksternal (*eksternal validity*) dalam dunia penelitian sosial sudah cukup banyak alat pengukur yang diciptakan oleh para peneliti untuk mengukur gejala sosial, dan alat pengukuran tersebut sudah memiliki validitas.
5. Validitas rupa (*face validity*) adalah jenis validitas yang berbeda dengan jenis validitas yang dikemukakan diatas. Beberapa dengan jenis validitas yang lainnya, validitas rupa tidak menunjukkan apakah alat pengukur mengukur apa yang ingin diukur, validitas rupa hanya menunjukkan bahwa dari segi rupanya.
6. Validitas antar budaya

Untuk mengetahui korelasi antara masing –masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi yang rumusnya sebagai berikut :

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana : r_{xy} = korelasi product-moment : Y= skor total

X = skor faktor : N = jumlah responden

Setelah diperoleh nilai r , selanjutnya dikonsultasikan ke tabel r dan product moment yang terdapat dilampiran untuk mengetahui korelasi yang terjadi.

2.2.3.b UJI REALIBILITAS

Reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Suatu alat ukur validitasnya atau tingkat keabsahannya tinggi secara otomatis biasanya dapat diandalkan (reliabel). Namun sebaliknya, suatu pengukuran yang andal belum tentu memiliki keabsahan yang tinggi. Reliabilitas memberikan kesesuaian konsep pengukuran tersebut dengan fakta dilapangan.

Rumus *alpha cronbach*

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{s\alpha^2}{s_x^2} \right]$$

Dimana : r_i =Keandalan instrumen s_i =Varians butir

K =Jumlah butir instrument s_t =Varians total

Rumus untuk varians total dan varians item :

$$S_t^2 = \frac{\sum x_t^2}{n} - \frac{x_t}{n^2}$$

$$S_t^2 = \frac{jki}{n} - \frac{jks}{n^2}$$

Dimana : X_t = jumlah total skor

N = jumlah responden

Jki= jumlah kuadrat

JKs= jumlah kuadrat seluruh skor responden

2.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 83) 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 :

a. Inovasi

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

b. Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolak 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.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa Pada Pelanggan

aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk dan 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 pengganti suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

4.2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (learning and growth)

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2000: 110) :

a. Kepuasan Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survey secara regular. 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.

b. Retensi Pekerja

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

c. Produktifitas

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya, selain itu produktivitas 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 perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur : *employe capabilities, information system capability, and motivation, empowerment, and alignment* .

Perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan dapat dibuat suatu model matematika tentang produktivitas yaitu :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{keluaran}}{\text{Masukan}}$$

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

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{efektifitas menghasilkan keluaran}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber daya}}$$

Dari semua sumber daya yang ada, manusia memegang peranan yang sangat penting, karena alat produksi dan teknologinya merupakan hasil karya dan dikerjakan manusia. Produktivitas 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 produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari. Produktivitas penting sekali karena pendapatan nasional banyak diperoleh dengan meningkatkan keefektifan mutu tenaga kerja dibandingkan dengan modal dan penambahan pekerja.

a) **Pembelajaran**

Dilihat dari standar dari BAN-PT maka di dapat standar sebagai berikut:

Standar Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Standar akreditasi adalah tolok ukur yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi. Standar akreditasi terdiri atas beberapa parameter (indikator kunci) yang dapat digunakan sebagai dasar (1) penyajian data dan informasi mengenai kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, yang dituangkan dalam instrumen akreditasi; (2) evaluasi dan penilaian mutu kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, (3) penetapan kelayakan perguruan tinggi untuk menyelenggarakan program-programnya; dan (4) perumusan rekomendasi perbaikan dan pembinaan mutu perguruan tinggi.

Dalam Pasal 86 Ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa "Akreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) sebagai bentuk akuntabilitas kepada publik dilakukan secara obyektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan". Pada dasarnya, secara substansi, tujuh standar akreditasi institusi yang dikembangkan oleh BAN-PT telah mencakup aspek-aspek yang ada pada delapan Standar Nasional Pendidikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005

tersebut di atas. Namun demikian, jika dianggap perlu, tujuh standar akreditasi perguruan tinggi ini akan direvisi sesuai dengan delapan Standar Nasional Pendidikan apabila delapan Standar Nasional Pendidikan untuk pendidikan tinggi sudah selesai dibuat oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan sudah disahkan berlakunya dalam bentuk Permendiknas. Perlu diketahui bahwa, instrument akreditasi institusi ini telah mulai dikembangkan sejak tahun 2004 sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Standar akreditasi perguruan tinggi mencakup standar tentang komitmen perguruan tinggi terhadap kapasitas institusional (*institutional capacity*) dan komitmen terhadap efektivitas program pendidikan (*educational effectiveness*), yang dikemas dalam tujuh standar akreditasi, yaitu:

- Standar 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian
- Standar 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu
- Standar 3. Mahasiswa dan lulusan
- Standar 4. Sumber daya manusia
- Standar 5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik
- Standar 6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi
- Standar 7. Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama

Asesmen kinerja perguruan tinggi didasarkan pada pemenuhan tuntutan standar akreditasi. Dokumen akreditasi perguruan tinggi yang dapat diproses harus telah memenuhi persyaratan awal (eligibilitas) yang ditandai dengan adanya izin yang sah dan berlaku dalam penyelenggaraan perguruan tinggi dari pejabat yang berwenang; memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga/statuta dan dokumen-dokumen rencana strategis atau rencana induk pengembangan yang menunjukkan dengan jelas visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi; nilai-nilai dasar yang dianut dan berbagai aspek mengenai organisasi dan pengelolaan perguruan tinggi, proses pengambilan keputusan penyelenggaraan program; sistem jaminan mutu; serta memiliki sejumlah program studi terakreditasi.