

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Manajemen Strategis

2.1.1 Strategi

Amstrong yang diterjemahkan oleh Purwanto (2012:15), mendefinisikan strategi sebuah deklarasi maksud yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan, dan memperhatikan dengan sungguh-sungguh alokasi sumber daya perusahaan yang penting untuk jangka panjang dan mencocokkan sumber daya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal. Selain itu, strategi juga merupakan penetapan tujuan strategis dan mengalokasikan atau menyesuaikan sumber daya dengan peluang sehingga dapat mencapai kesesuaian strategis antara tujuan strategis dan basis sumber dayanya. Purwanto (2009), berpendapat bahwa Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Dan menurut David dalam Shojaee (Maryam & shojaee, 2012) Strategi adalah alat yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka. Dengan kata lain, strategi adalah rencana komprehensif yang didefinisikan dalam batas-batas tujuan perusahaan, manfaat, dan faktor lingkungan yang membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya ketika dibangun dan dijalankan dengan cara yang benar.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah langkah atau cara yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan dari perusahaan itu sendiri. Dengan menggunakan strategi perusahaan dapat memperhatikan sumber daya yang penting untuk jangka panjang serta dapat mengetahui daya kapabilitas eksternal perusahaan. Perusahaan dapat membuat atau menjalankan strategi dengan memperhatikan visi dan misi sebagai langkah awal mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.2 Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas

fungsional yang mengumpulkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut David yang diterjemahkan oleh Sunardi, D. (2010:5), Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap:

a. Perumusan strategi

Mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Penerapan strategi

Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

c. Penilaian strategi

Aktivitas penilaian strategi terbagi menjadi 3 meliputi: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah-langkah korektif.

Manajemen strategis didefinisikan sebagai satu keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan menurut Pearce dan Robinson (2007). Manajemen strategis terdiri dari Sembilan tugas penting :

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan tersebut.
- b. Melakukan sebuah analisis yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal perusahaan
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor kompetitif dan konteks umum.
- d. Menganalisis pilihan-pilihan perusahaan dengan menyelaraskan sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi pilihan-pilihan terbaik dengan mengevaluasi setiap pilihan dalam misi perusahaan.
- f. Memilih satu tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek yang sesuai dengan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.

- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa management strategi memiliki tahap-tahap yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi, tahapan tersebut memiliki tujuan untuk memulai suatu strategi agar strategi tersebut berjalan dengan baik sehingga dapat menumbuhkan kembangan perusahaan. Pada proses formulasi perusahaan dapat mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal pada suatu organisasi, serta menyadari kekuatan dan kelemahan yang terjadi pada internal perusahaan dan menentukan pilihan strategi tertentu yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Pada proses strategi implementasi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di rumuskan dapat di jalankan. Factor eksternal dan internal menjadi landasan utama bagi strategi dan harus dilakukan peninjauan ulang dengan pengambilan langkah yang korektif.

2.2 Konsep Kinerja Perusahaan

2.2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu untuk perusahaan. Menurut Ruhimat M, Supriatna Nana dan Kosim (2006:12), perusahaan adalah kesatuan teknis (unit ekonomi) yang mengkombinasikan sumber daya alam (tanah dan unsur-unsurnya), sumber daya manusia, modal dan skill (kewirausahaan) untuk menghasilkan sejumlah barang dan jasa tertentu.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan kinerja perusahaan adalah suatu usaha yang

dijalankan oleh sebuah perusahaan dalam rangka untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas aktivitas perusahaan dalam sebuah periode waktu tertentu. Kinerja perusahaan juga merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan. Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai.

2.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan menurut Junaedi (2002:380-381), Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1) Kuantitas dari hasil

Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2) Kualitas dari hasil

Mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3) Ketepatan waktu dari hasil

Waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.

4) Kehadiran atau absensi

Tingkat kehadiran merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur sebuah perusahaan dalam mengetahui tingkat partisipasi pegawai pada perusahaan.

5) **Kemampuan bekerja sama**

Kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar pegawai.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses penilaian kinerja apakah sudah mencapai tujuan dengan baik dan mencapai target yang sesuai dengan ketentuan yang sudah di tentukan sebelumnya.

2.2.3 **Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai, Basri, Sagala, Murni dan Abdullah (2011:78), dalam rangka pengembangan kemampuan dan kompetensi maka langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik dimasa mendatang adalah dengan melakukan penganalisisan terhadap kinerja yang sedang berjalan. Penganalisisan berkaitan dengan melakukan penilaian kerja. Proses penilaian kinerja berkaitan dengan penilaian terhadap situasi yang sebenarnya dan kejadian aktual. Dalam hal ini, analisis akan berfokus pada kinerja yang meliputi:

- a. Analisis kinerja yang dikaitkan dengan tujuan.
- b. Menilai alasan atas baik atau buruknya sebuah kinerja, serta bagaimana keunggulan dapat dikembangkan atau diperluas pada beberapa kekurangan yang muncul.
- c. Menyediakan umpan balik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah kebijakan yang ada didalam sebuah perusahaan untuk menilai kinerja masing-masing karyawannya baik secara kuantitas maupun kualitas yang dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengevaluasi hasil pekerjaannya dalam rangka meningkatkan kinerja karywan. Definisi dari kinerja dapat bervariasi dari satu ukuran ke ukuran lain. Mitchell (2002) memandang bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dalam empat dimensi :

1. Relevansi, merupakan tingkat dimana para stakeholder dari perusahaan memandang perusahaan tersebut telah sesuai dengan keinginan mereka. Klien menilai relevansi produk dengan membeli mereka, karyawan dengan bekerja kelas, pemegang saham dengan membeli dan menjual saham dan lain-lain.

2. Efektifitas, merupakan tingkat sejauh mana perusahaan sukses dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Efisiensi, merupakan sebaik mana perusahaan menggunakan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuannya.
4. Kelayakan keuangan, merupakan seberapa layak perusahaan dipandang dari segi keuangan, yang mencerminkan profitabilitas perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah kebijakan yang ada didalam sebuah perusahaan untuk menilai kinerja masing-masing karyawannya baik secara kuantitas maupun kualitas yang dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengevaluasi hasil pekerjaannya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pastinya dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pembanding sejauh mana kinerja perusahaan terus berkembang. Menurut Menurut Rivai, Basri, Sagala, Murni dan Abdullah (2011:40), tujuan utama dari penilaian kinerja adalah:

1. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu.
2. Untuk memperkirakan kebutuhan training.
3. Untuk membantu pengembangan individu.
4. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, yang berkaitan dengan penentuan kebijakan yang akan datang.
5. Untuk pengembangan perusahaan
6. Untuk mempersiapkan diri menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
7. Untuk mengaudit ketrampilan (*skills*) di dalam organisasi.
8. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja dimasa yang akan datang.
9. Untuk mengamati personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan dan dikembangkan.

Dalam melaksanakan kerja, karyawan mengkonsumsi input perusahaan yang direalisasikan dalam bentuk biaya. Menurut Darsono dan Siswandoko (2011:49), Penilaian kinerja hakikatnya adalah untuk :

1. Mengetahui kemampuan SDM mencapai sasaran kerja (efektivitas)

2. Mengetahui kemampuan SDM menggunakan input untuk mencapai sasaran kerja (efisiensi)

3. Untuk menentukan besarnya imbalan materiil dan non-materiil.

Dalam penilaian kinerja, penyelia atau supervisor memegang peranan yang penting dimana mereka harus obyektif dalam melakukan penilaian. Suatu penilaian akan salah dan merugikan karyawan dan perusahaan karena beberapa sebab yaitu :

1. Penilai bertindak subyektif
2. Standar kinerja (ukuran) yang ditetapkan terlalu tinggi atau rendah.
3. Gaya manajemen : Otoriter, penilaian kinerja sangat subyektif karena ukurannya dan kemampuan pemimpin. Demokratis, penilaian kinerja obyektif karena ukurannya adalah potensi SDM.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui kembali kinerja yang di lakukan oleh karyawan apakah kinerja yang telah di kerjakan baik atau buruk, tujuan penilaian kinerja di lakukan agar perusahaan dapat mengetahui apa saja yang di butuhkan untuk melakukan training kepada karyawan. serta membantu perusahaan meningkatkan nilai SDM yang ada pada karyawan. Jika perusahaan memiliki SDM yang tinggi maka perusahaan dapat mampu bersaing dengan pesainng yang berada pada ekstrenal perusahaan. Serta perusahaan dapat menentukan strategi untuk mengetahui sasaran-sasaran kerja di masa yang akan datang. selain itu penilaian kinerja dapat di gunakan untuk memberikan informasi bagi perusahaan, karyawan maupun organisasi.

2.2.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Menurut Rivai, Basri, Sagala, Murni dan Abdullah (2011:40), manfaat dari keberhasilan rencana penilaian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Organisasi, meliputi:

- a. Peningkatan kinerja melalui organisasi, karena:
 - Komunikasi lebih efektif dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi.
 - Meningkatkan kebersamaan dan loyalitas dalam perusahaan.
 - Meningkatkan hubungan yang harmonis antara manajer dan staf.

- Para manajer dimanfaatkan lebih baik untuk menggunakan ketrampilan kepemimpinannya dan untuk memotivasi serta mengembangkan stafnya.
- b. Peningkatan peninjauan pelaksanaan tugas dari setiap anggota staf.
- c. Identifikasi ide untuk pengembangan.
- d. Peramalan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- e. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi lebih jelas.
- f. Peningkatan dan keberhasilan budaya yang berkelanjutan dapat diciptakan dan dipelihara.
- g. Personil yang potensial dapat diidentifikasi dan merencanakan pengembangan karir untuk kebutuhan staf yang akan datang.
- h. Menanamkan kesan bahwa personil adalah aset yang bernilai bagi organisasi atau perusahaan.

2. Manfaat Bagi Penilai, meliputi:

- a. Peluang untuk pengembangan dan peninjauan terhadap tugas individu dan semua departemen yang dikaitkan dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Identifikasi ide-ide dan peningkatan.
- c. Peningkatan kepuasan tugas.
- d. Peningkatan kesadaran terhadap nilai pribadi.
- e. Peluang untuk menghubungkan tim, tujuan individu dan sasaran dengan tujuan departemen dan organisasi.
- f. Peluang untuk menjelaskan perkiraan kontribusi yang diharapkan manajer terhadap tim dan individu.
- g. Peluang untuk memperbaiki prioritas sasaran.
- h. Membangun hal-hal yang lebih produktif dengan staf atas dasar saling percaya dan pengertian.

3. Manfaat Bagi Yang Dinilai, meliputi:

- a. Meningkatkan motivasi kerja semua unit organisasi.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja semua unit organisasi.
- c. Meningkatkan kesadaran pentingnya nilai pribadi setiap organisasi.
- d. Adanya kejelasan pengertian tentang apa yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk mencapai harapan tersebut.
- e. Peluang untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan dan bagaimana mengatasinya.

f. Peluang untuk mendiskusikan aspirasi dan arahan, dukungan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi aspirasi tersebut.

g. Meningkatkan hubungan kerja antar manajer.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja memiliki dampak yang positif bagi organisasi atau perusahaan, yang menilai dan yang di nilai, dengan melakukan penilaian maka akan terjalin komunikasi yang baik antara organisasi atau perusahaan, pihak yang menilai serta pihak yang di nilai sehingga kinerja dari masing-masing pihak akan mengalami peningkatan. Dengan melakukan penilaian kinerja, organisasi akan mengalami peningkatan karena organisasi mendapatkan ide-ide baru yang dapat di gunakan untuk peramalan dan pandangan jangka panjang untuk berkembang. Peluang untuk meningkatkan tugas individu serta membangun nilai-nilai individu dengan staf atas dasar saling percaya dan saling mengerti. Peningkatan motivasi kerja akan di dapatkan jika penilaian kinerja di lakukan, karena adanya kejelasan tentang apa yang di harapkan dan apa yang di perlukan untuk mencapai apa yang telah di harapkan dan setiap masalah dapat di diskusikan untuk mencari bagaimana cara penyelesaiannya.

2.2.6 Ukuran Kinerja

Dalam Soedjono (2005), kinerja perusahaan diukur melalui konsep balanced scorecard (digunakan sebagai dimensi dalam penelitian tersebut) yaitu melalui :

1. Perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatkan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. Perspektif pelanggan : dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal : dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai finansial.
4. Perspektif pertumbuhan dan pelajaran : dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana perusahaan harus unggul untuk

mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif ini yaitu memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dari ketika perspektif sebelumnya dapat tercapai. Tujuan –tujuan dari perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif sebelumnya.

Ada tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif yaitu:

a. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut.

b. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Seorang manajer diukur kinerjanya dengan menggunakan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja.

c. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, mempertimbangkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

Dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat di lakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* karena dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat mengetahui kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan itu maka kinerja perusahaan dapat di ketahui secara detail dan menyeluruh.

2.3 Balanced Scorecard

Menurut Widilestariningtyas, Anggadini dan Firdaus (2012:175) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai suatu alat bagi manajemen yang

menyediakan suatu penilaian berkala bagi para eksekutif senior mengenai seberapa baik organisasi mereka sedang melangkah maju terkait dengan pencapaian sasaran yang strategis. Pendapat lain di kemukakan oleh Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, Matsumura, Mae, Ella, Young, Mark (2012:105) bahwa *Balanced Scorecard* adalah Pengukuran kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif yang berbeda namun berhubungan yang diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan organisasi.

1. Keuangan: Bagaimana cara pemegang saham kami mengukur kesuksesan?
2. Pelanggan: Bagaimana cara kami menciptakan nilai untuk pelanggan?
3. Proses: Pada proses mana kami harus sangat baik agar dapat memuaskan pelanggan dan pemegang saham.
4. Pembelajaran dan pertumbuhan: Apakah kemampuan karyawan, sistem informasi, dan kemampuan organisasi yang dibutuhkan agar dapat terus memperbaiki proses dan hubungan pelanggan?

Menurut Sumarsan (2013:219) *Balanced Scorecard* adalah:

Sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. *Balanced Scorecard* adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan.

2.3.1 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Samryn (2012:287), mengatakan bahwa pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan Suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan

dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Selain itu, pengukuran kinerja juga dimanfaatkan sebagai proses untuk mengidentifikasi bagian organisasi yang memerlukan koreksi dari manajer atau penyesuaian rencana dan pengendalian aktivitas masa yang akan datang.

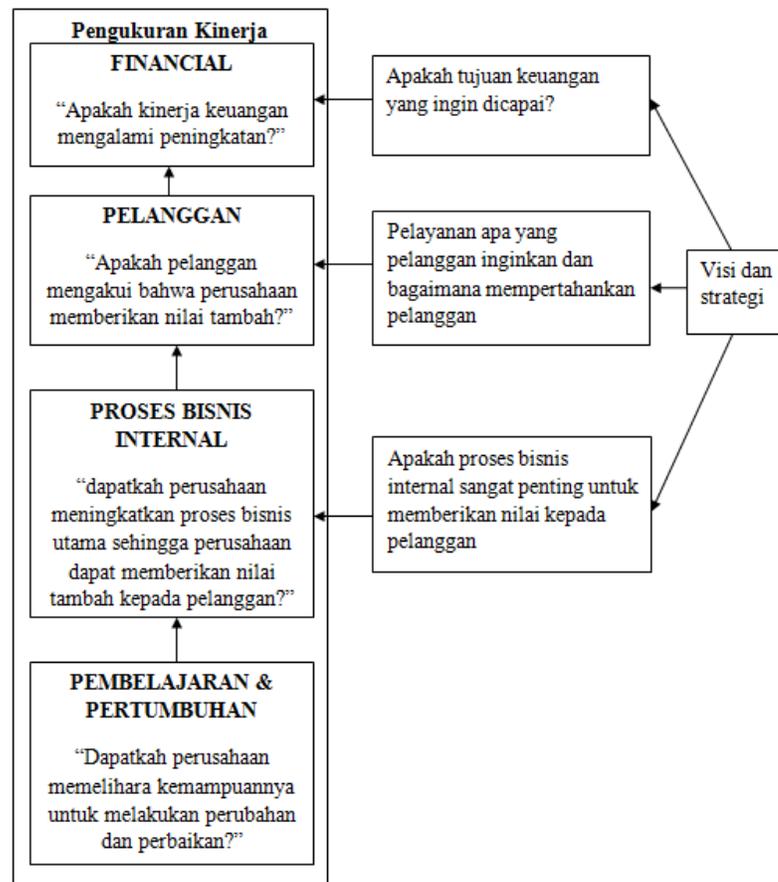
Balanced scorecard merupakan salah satu model sistem pengukuran kinerja yang memerlukan penetapan terlebih dahulu sasaran-sasaran unit bisnis dan kemudian mengukurnya dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif keuangan, kinerja manajemen diukur dengan pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan profitabilitas. Ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan diukur dengan retensi pegawai dan kemampuan memperpendek siklus aktivitas. Dalam perspektif bisnis internal, kinerja manajemen diukur dengan perluasan pasar dan profitabilitas harga. Sementara dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja manajemen diukur melalui kemampuan meningkatkan kualitas sumber daya internal dan kapabilitasnya. Organisasi secara keseluruhan dapat mempunyai *balanced scorecard* secara menyeluruh dan setiap individu yang bertanggung jawab juga mempunyai personal scorecard tersendiri.

Untuk memahami pengukuran kinerja dengan baik, perlu dipahami dengan baik karakteristik yang digunakan untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja dalam menerapkan *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Pengukuran harus dimulai pada tahap awal *balanced scorecard*.
- b. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sesuatu yang valid oleh pihak pengguna.
- c. Pengukuran harus berhubungan langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan.
- d. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam poses *balanced scorecard*.
- e. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami dan mudah melaporkannya.
- f. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja dimasa mendatang.
- g. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.

- h. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.
- i. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada waktu titik yang sama.
- j. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima

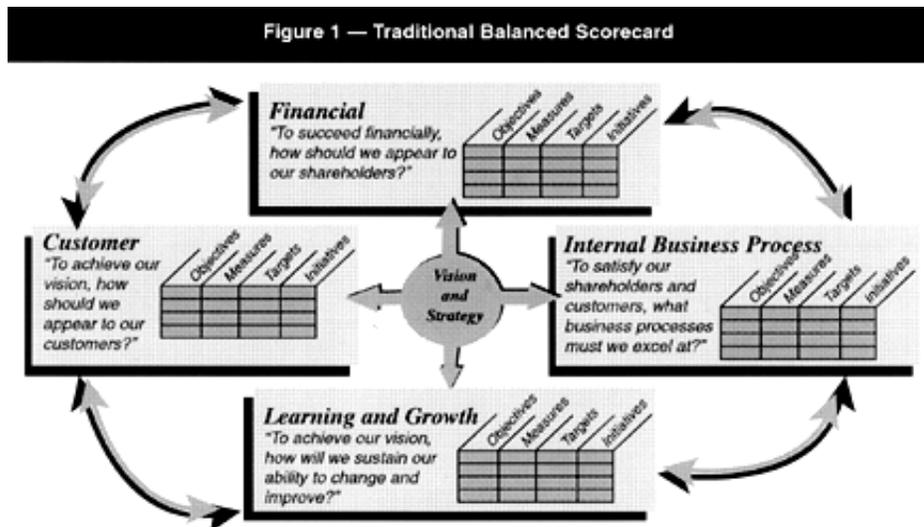


Gambar 2.1. *balanced scorecard*

Sumber: Garrison (2008:440)

Panah vertikal didalam gambar menunjukkan bahwa pembelajaran diperlukan untuk meningkatkan proses bisnis internal, meningkatkan proses bisnis internal diperlukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan diperlukan untuk meningkatkan hasil keuangan.

Pada gambar, ukuran kinerja keuangan berada dalam posisi paling atas. Ini terjadi karena ukuran non keuangan yang mencapai efisien dan efektif akan memberikan imbalan finansial kepada pemilik. *Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi keuangan saja tetapi juga dari segi non keuangan. Dalam hal ini, pengukuran yang dilakukan pada indikator keuangan saja tidak akan cukup. Ini terjadi karena ukuran keuangan adalah indikator yang melaporkan hasil tindakan masa lalu. Sebaliknya, ukuran non keuangan merupakan pendorong utama keberhasilan seperti kepuasan pelanggan adalah indikator utama dari kinerja keuangan masa depan.



Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* Tradisional

Sumber : Saull (2009:1)

Kaplan dan Norton percaya nilai riil dari metode BSC adalah sebagai sistem manajemen strategis. Untuk melakukannya, kerangka pengukuran seimbang mereka harus digunakan untuk menjelaskan visi dan strategi, menerjemahkannya ke dalam perencanaan bisnis dan proses alokasi sumber daya, menyelaraskan tujuan hingga ke tingkat individu, dan membentuk hasil pengukuran dan sistem umpan balik. Struktur mereka mengusulkan untuk masing-masing dari empat perspektif itu adalah misi, tujuan dan ukuran yang akan ditetapkan dan inisiatif yang dibuat dalam setiap periode perencanaan.

Aplikasi yang efektif dari metode BSC membutuhkan pencantuman jumlah yang cukup dari "penggerak kinerja," klarifikasi dari hubungan sebab-akibat antara faktor-faktor dalam model dan hubungan akhirnya hasil operasional untuk ukuran finansial. Dengan demikian, manajemen dapat mengaktifkan organisasi untuk pencapaian strategi dan untuk mengukur dan mengontrol pencapaiannya.

2.4 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja keuangan hampir menjadi tujuan akhir yang ingin dicapai setiap organisasi bisnis.

Menurut Sumarsan dalam Kaplan dan Norton (2013:222), Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis :

1. Pertumbuhan (*growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis, pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Pada tahap ini, perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dalam masa pertumbuhan, perusahaan membutuhkan kas yang lebih besar untuk melakukan investasi atas penelitian dan pengembangan barang atau jasa baru, pasar baru, sistem yang terus menerus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, sedangkan jumlah kas yang dihasilkan dari penjualan barang dan jasa pada masa pertumbuhan ini masih terbatas. Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan ini adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan pada pasar baru dengan melayani konsumen baru dan atau dengan mengembangkan barang dan jasa baru.

2. Bertahan (*sustain*)

Tahap bertahan merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis dimana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada. Tujuan investasi yang dilakukan pada tahap ini adalah untuk memperlancar operasional perusahaan dengan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pada

tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang, perusahaan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan marjin laba yang pada akhirnya lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan

3. Menuai (*harvest*)

Tahap panen merupakan tahap kematangan dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan yaitu

- A. Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis terkait dengan laba perusahaan. Kemampuan perusahaan memperoleh laba dapat diukur dengan membandingkan tingkat laba dengan pendapatan atau membandingkan laba dengan total investasi yang dilakukan untuk mendapatkan laba tersebut
- B. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, serta
- C. Penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja keuangan hampir menjadi tujuan akhir yang ingin dicapai setiap organisasi bisnis.

Dalam penelitian ini pengukuran perspektif keuangan akan menggunakan pengukuran yang digunakan pada penelitian yang dijalankan oleh Sulisworo dan Darmawati (2011) sebagai berikut:

1. *Increase of Sales Revenue*

Pertumbuhan dari pendapatan yang di dapatkan dari penjualan. Rumus untuk menghitung pertumbuhan sales revenue pada perusahaan adalah:

$$\frac{\text{Revenue}_y - \text{revenue}_{y-1}}{\text{Revenue}_{y-1}} \times 100\%$$

2. *Profitability Ratio*

Profitability ratio adalah ukuran untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Rumus untuk menghitung *profitability ratio* adalah:

$$\frac{\text{laba hasil produksi}}{\text{pendapatan bersih}} \times 100\%$$

3. *Solvability Ratio*

Solvability ratio adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk membayar seluruh hutang yang dimiliki oleh perusahaan dan memiliki rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{modal}}{\text{liability}} \times 100\%$$

4. *Current Ratio*

Current ratio merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Rumus penghitungan *current ratio*

$$\frac{\text{Current Active}}{\text{Current Liability}} \times 100\%$$

2.5 Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini pengukuran pelanggan akan menggunakan pengukuran yang digunakan pada penelitian yang dijalankan oleh Sulisworo dan Darmawati (2011) sebagai berikut:

1. *Service Quality*

Pengukuran kualitas pelayanan akan menggunakan metode kuesioner dimana indikator dari *service quality* akan diambil dari pendekatan SERVQUAL yang dikembangkan oleh Sangadji dan Sopiah (2013:100) meliputi:

- a. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*on time*), dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan, dan tanpa melakukan kesalahan.

- b. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen secara cepat dan tepat waktu.
- c. Jaminan (*assurance*), meliputi pengetahuan, kemampuan, keramahan, dan sifat dapat dipercaya dari kontak personal untuk menghilangkan sifat keragu-raguan konsumen dan membuat mereka merasa terbebas dari bahaya dan risiko.
- d. Empati, yang meliputi sikap kontak personal atau perusahaan untuk memahami kebutuhan dan kesulitan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan kemudahan untuk melakukan komunikasi atau hubungan.
- e. Produk-produk fisik (*tangibles*), tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan dan sarana komunikasi, dan lain-lain yang bisa dan harus ada dalam proses jasa.

2. *Market Shared*

Pangsa pasar (*Market Shared*) dapat diartikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, atau prosentasi penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu. Dalam penelitian ini, market share akan diukur dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\sum \text{Number of customer}_y - \sum \text{number of customer}_{y-1}}{\sum \text{Number of customer}_{y-1}} \times 100\%$$

3. *Complain Ratio*

Complain ratio atau rasio keluhan adalah jumlah keluhan yang berhasil diselesaikan dengan jumlah keluhan yang muncul. Rumus untuk menghitung complain ratio adalah:

$$\frac{\text{Number of solved complain}}{\text{Number of complain}} \times 100\%$$

Dapat disimpulkan bahwa Pelanggan merupakan pihak luar yang setiap saat menggunakan produk sebuah perusahaan. Untuk melipatgandakan kinerja keuangannya, Perusahaan perlu mendapatkan; memelihara; dan terus meningkatkan jumlah konsumennya. Variabel kunci yang menjadi fokus pelanggan meliputi aspek jumlah pesanan, kemampuan memenuhi pesanan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi dan loyalitas pelanggan.

2.6 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam penelitian ini pengukuran perspektif proses bisnis internal akan menggunakan pengukuran yang digunakan pada penelitian yang dijalankan oleh Sulisworo dan Darmawati (2011) sebagai berikut:

1. *Work capability of employee*

Adalah kapabilitas atau kemampuan dari karyawan untuk dapat menjalankan tugas-tugas setiap harinya.

2. *Responsibility and dischipline of employee*

Adalah tingkat kedisiplinan karyawan serta tanggung jawab dari karyawan. Penilaian dari dimensi ini akan diukur dari jumlah keterlambatan masuk kerja serta pengumpulan tugas kerja.

3. *Work environment and organization*

Adalah sejauh mana lingkungan kerja mampu mendukung kegiatan kerja karyawan dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dengan sebaik-baiknya karena proses internal memiliki nilai yang diinginkan pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

2.7 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Sumarsan dalam Robert dan Kaplan (2013:222) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan pengukuran yang digunakan pada penelitian yang dijalankan oleh Sulisworo dan Darmawati (2011) sebagai berikut:

1. *Employee Productivity*

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, presentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

2. *Employee Work Motivation*

Pengukuran motivasi kerja akan diukur dengan menggunakan bantuan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai dengan tolak ukur dimensi yang dikembangkan oleh Karami, Amin, Dolatabadi, Rezaei, Rajaeepour, Saeed (2013) sebagai berikut:

a. Internal Motivation

Internal motivation adalah segala motivasi atau dorongan yang didapatkan dari kesadaran dalam menilai aktifitas, kenyamanan dan keselarasan tujuan, dan kemampuan untuk mendukung terhadap diri sendiri

b. External Motivation

External motivation adalah segala motivasi atau dorongan yang didapatkan dari administrasi atau kebijakan, serta dorongan yang muncul karena adanya sikap rekan kerja untuk menerima masukan serta minimnya keterlibatan ego antar pegawai.

3. *Implemented Suggestion from lower employee position*

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki kemampuan untuk memberikan saran kepada perusahaan, maka kinerja perusahaan pun dapat menurun, sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

- a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan di implementasikan. Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan pada periode tertentu.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (absenteeism) Pengukuran terhadap keselarasan individu dalam organisasi.
- c. Ukuran Keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyalarsan. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan jangka menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan.
- d. Ukuran kerja tim.
Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal.

2.8 Kerangka Pemikiran

