

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Adib Nubel ini menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data sesuai dengan tujuan penelitian dan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan kondisi RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar. Pada penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah dengan metode studi kasus. Jenis penelitian metode studi kasus merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalu. Oleh karena itu penelitian ini lebih bertujuan untuk menggambarkan obyek penelitian yaitu RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar yang diukur dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* selama kurun waktu tertentu. Kesimpulan dari penelitian ini adalah berupa hasil penyajian analisis dan hasil pengolahan data yang berkaitan dengan evaluasi kinerja pada RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian Sidik Nurjaman ini mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) diawali dengan analisis SWOT. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan Airplane System dalam mencapai visi dan misinya dan sejauh mana perusahaan ini sudah mencapai tujuannya tersebut. Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Berikut ini beberapa Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan :

Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian /Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	2020	Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Dasar Penentuan Strategi Pada Rsud Ngudi Waluyo Wlingi Kab.Blitar	Melakukan evaluasi berdasarkan empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian berbeda 2. Hasil <i>output</i> yang dilakukan berbeda 3. Data indikator dalam melakukan pengoperasian berbeda 	Tingkat kinerja dan kondisi perusahaan dengan menggunakan 4 (empat) perspektif inti dalam <i>Balanced Scorecard</i> yaitu (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2.	2013	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Melakukan evaluasi berdasarkan empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian berbeda 2. Hasil <i>output</i> yang dilakukan berbeda 3. Data indikator dalam melakukan pengoperasian berbeda 	Terpilihnya beberapa KPI dan 6 (enam) program kerja yang harus dilakukan yaitu melakukan FGD dengan pelanggan tetap (<i>wholesale</i> dan <i>reseller</i>), melaksanakan program penjualan referensi, melakukan pull marketing dan program target marketing, melakukan penetapan waktu baku penyelesaian produk,

					melakukan program kompetensi desain, melakukan survei pasar, melakukan program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan, melakukan penilaian kemampuan SDM yang ada, melaksanakan program bonus untuk capaian target, dan membangun profil kompetensi.
--	--	--	--	--	--

2.3 Evaluasi Kinerja

Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperluakn bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai [3].

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi [4]. Mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pekerja berdasarkan sasaran, standar, dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam sebuah organisasi. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data yang dapat dianalisis sehingga memberikan informasi yang akurat dan berguna bagi para manajer dalam pengambilan keputusan [5].

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Proses evaluasi [3], terdiri dari:

1. Menentukan apa yang akan diukur.
2. Menetapkan standar kinerja.
3. Mengukur kinerja aktual.
4. Membandingkan kinerja aktual dengan dengan standar kinerja.
5. Mengambil tindakan perbaikan.

Dalam institusi publik khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

2.2 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diartikan sebagai suatu system manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting seperti alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, penentuan goal individu dan tim serta pertumbuhan iklim belajar organisasi. Merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan [4]. Konsep *Balanced Scorecard* ini timbul karena adanya kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja tradisional. Dimana kinerja keuangan menjadifokus utama serta menjadi ikhtisar dari segala keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

2.3 Perspektif dalam Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran [6].

Perspektif dalam *balanced scorecard* di bagi menjadi 4 pilar utama yaitu :

2.3.1 Perspektif Keuangan

Ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang dihasilkan. Pengukuran kinerja keuangan ini tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

Pada saat organisasi melaksanakan penilaian kinerja finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan organisasi tersebut, yaitu :

1. Bertumbuh (*Growth*)

Growth adalah tahap awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Sustain adalah tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan

mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang biasanya digunakan pada tahap ini adalah NPM, ROI dan ROA.

3. Menuai (*Harvest*)

Harvest adalah tahap ketiga di mana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan dalam tahap ini adalah yang utama. Yang menjadi tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2.3.1.1 *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih setelah dipotong pajak. *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan. Semakin besar NPM, maka kinerja perusahaan. Akan semakin produktif, sehingga akan meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya pada perusahaan tersebut. Rasio ini menunjukkan berapa besar persentase laba bersih yang diperoleh dari setiap penjualan. Semakin besar rasio ini, maka dianggap semakin baik kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang tinggi. Hubungan antara laba bersih sesudah pajak dan penjualan bersih menunjukkan kemampuan manajemen dalam mengemudikan perusahaan secara cukup berhasil untuk menyisakan margin tertentu sebagai kompensasi yang wajar bagi pemilik yang telah menyediakan modalnya untuk suatu resiko. Hasil dari perhitungan mencerminkan keuntungan netto per rupiah penjualan. Para investor pasar modal perlu mengetahui kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Dengan mengetahui hal tersebut investor dapat menilai apakah perusahaan itu *profitable* atau tidak [20].

2.3.1.2 Return on Investment (ROI)

Return on investment atau disebut juga rentabilitas ekonomi adalah laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dipergunakan untuk menghasilkan laba tersebut dan dinyatakan dalam persentase. Oleh karena pengertian rentabilitas sering digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal di dalam suatu perusahaan, maka rentabilitas ekonomi sering pula dimaksudkan sebagai kemampuan suatu perusahaan dengan seluruh modal yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan laba. Rasio ini mengukur tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan perusahaan dengan menggunakan seluruh aktiva yang dimilikinya. Semakin tinggi ROI semakin tinggi keuntungan. Semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan perusahaan akan menjadikan investor tertarik akan nilai saham [20].

2.3.1.3 Return on Assets (ROA)

Return on Assets atau disebut juga rentabilitas ekonomi adalah laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dipergunakan untuk menghasilkan laba tersebut dan dinyatakan dalam persentase. Oleh karena pengertian rentabilitas sering digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal di dalam suatu perusahaan, maka rentabilitas ekonomi sering pula dimaksudkan sebagai kemampuan suatu perusahaan dengan seluruh modal yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan laba. Rasio ini mengukur tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan perusahaan dengan menggunakan seluruh aktiva yang dimilikinya. Semakin tinggi ROA semakin tinggi keuntungan. Semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan perusahaan akan menjadikan investor tertarik akan nilai saham [20].

2.3.2 Perspektif Customer

Bagian ini merupakan sumber pendapatan organisasi yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan organisasi. Pada masa lalu, seringkali organisasi mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan *customer*. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena customer sekarang memiliki begitu banyak pilihan. Banyak organisasi berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar.

Sekarang ini strategi organisasi telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dan dari produksi ke pemasaran.

Berbagai upaya untuk meningkatkan kedekatan dengan customernya, yaitu:

2.3.2.1 Konsep *Customer*

Dalam bahasa Jepang, *customer* disebut dengan kata *okyakusama* yang artinya tamu terhormat. Dalam lingkungan bisnis sekarang, *customer* mendambakan perlakuan istimewa sebagaimana layaknya seorang tamu dan mereka sekarang mendapatkannya dengan mudah. *Customer* adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu tim. Definisi ini mengandung arti bahwa *customer* dapat bersifat *intern* maupun *ekstern* dipandang dari sudut organisasi. Definisi ini mencakup pula pemasok dalam rantai *customer*. Banyak perusahaan yang mulai menjalin hubungan kemitraan dengan para pemasoknya melalui pengembangan proses sertifikasi pemasok (*vendor certification*) untuk mendapatkan pemasok yang andal dalam penyediaan produk dan jasa bagi *customer* akhir [4].

Di samping itu, konsep *customer* juga mencakup pula *regulatory customer* dan *environmental customer*. *Regulatory customer* adalah institusi pemerintah atau badan pengatur lain yang berkepentingan atas kinerja perusahaan. *Environmental customer* adalah institusi atau kelompok kepentingan yang menjaga kelestarian lingkungan hidup.

2.3.2.1.1 *Customer Intern*

Konsep *customer intern* diperkenalkan dalam perusahaan yang manajemennya memandang bahwa proses pembuatan produk dan penyediaan jasa merupakan suatu rangkaian pelanggan (*customer chain*). Suatu tahap proses menghasilkan keluaran yang akan ditransfer ke proses berikutnya. Proses berikutnya ini bertindak sebagai *customer*, sedangkan proses sebelumnya bertindak sebagai pemasok. Proses berikutnya ini kemudian akan menjadi pemasok bagi

proses selanjutnya. Dengan demikian proses pembuatan produk dan penyerahan jasa merupakan suatu rantai *customer*.

2.3.2.1.2 Customer Ekstern

Customer ekstern disebut pula dengan *customer akhir*, *regulatory customer*, dan *environmental customer*. Kedekatan perusahaan dengan *customer akhir* merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang menggunakan *total quality management*.

Untuk mendekati perusahaan dengan *customer akhir*, banyak perusahaan yang melakukan segmentasi *customer*, sehingga produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan *customer* di segmen pasar tertentu.

Kedekatan perusahaan dengan *customer akhir* juga mengakibatkan perusahaan senantiasa melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasanya. Di samping berhubungan dengan *customer akhir*, perusahaan juga dituntut untuk memuaskan kebutuhan *regulatory customer* dan *environmental customer*.

2.3.2.1.3 Customer Value

Nilai Pelanggan didefinisikan sebagai ikatan emosional yang terbentuk antara pelanggan dan perusahaan, menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan menemukan produknya memberikan nilai tambah. Untuk dapat menentukan nilai pelanggan bagi perusahaan, beberapa indikator dapat digunakan, yaitu Nilai Emosional, Nilai Sosial, Kualitas atau Nilai Kinerja, dan Nilai untuk Uang[28].

2.3.2.1.4 Pemasok sebagai Mitra Bisnis

Konsep *customer* mencakup pemasok masukan yang diolah menjadi keluaran. Sekarang disadari oleh manajemen perusahaan, bahwa kualitas hubungan antara

perusahaan dengan pemasok sangat menentukan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan *customer* akhir.

Untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas bagi *customer* akhir, perusahaan membutuhkan pemasok yang menerapkan manajemen kualitas terhadap produknya. Oleh karena itu, perusahaan menempuh proses sertifikasi pemasok untuk mendapatkan pemasok yang dapat diandalkan sebagai mitra bisnis dalam rangka melayani kebutuhan *customer* akhir.

2.3.2.2 Pandangan Perusahaan terhadap *Customer*

Berikut ini disajikan berbagai pernyataan yang mengungkapkan berbagai pandangan perusahaan terhadap *customer* mereka [4].

- a. *Customer* adalah orang yang paling penting dalam kantor kami, baik dalam hal ia datang sendiri maupun melalui surat.
- b. *Customer* tidak tergantung kepada kita. Kita tergantung kepadanya. *Customer* bukan merupakan gangguan bagi pekerjaan kita. Ia adalah tujuan pekerjaan kita. Kita tidak berbuat baik dalam melayaninya. Ia berbuat baik kepada kita dengan memberi kesempatan kepada kita untuk melayaninya.
- c. *Customer* bukan orang yang menjadi tumpahan bantahan kita. Tidak ada orang yang dapat memenangkan perbantahan dengan *customer*.
- d. *Customer* adalah orang yang membawa keinginannya kepada kita. Tugas kita adalah menangani keinginannya secara menguntungkan, baik untuknya maupun untuk kita.

2.3.2.3 Peningkatan Kedekatan dengan *Customer*

Untuk meningkatkan kedekatan hubungannya dengan *customer* banyak perusahaan menempuh berbagai cara berikut ini [4]:
Pembentukan organisasi para pemakai produk

- a. Tim desain produk yang melibatkan *customer*
- b. Kelompok *customer* untuk pemecahan masalah
- c. Survei kepuasan *customer*
- d. Program percontohan (*pilot program*) untuk pengujian pasar produk baru

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan, yaitu: kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas [6]. Kinerja yang buruk dari perspektif pelanggan akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions* atau kelompok pengukuran pelanggan utama, dan di luar kelompok utama: mengukur proposisi nilai pelanggan [6].

2.3.2.4 *Customer Core Measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

2.3.2.4.1 Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan produk dan volume unit penjualan.

2.3.2.4.2 Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Cara yang digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Selain mempertahankan hubungan dengan pelanggan, perusahaan juga dapat mengukur loyalitas pelanggan.

2.3.2.4.3 Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Ukuran akuisisi pelanggan adalah perusahaan mampu memenangkan pelanggan baru atau bisnis baru, dengan mengukur banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru.

2.3.2.4.4 Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.

2.3.2.4.5 Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

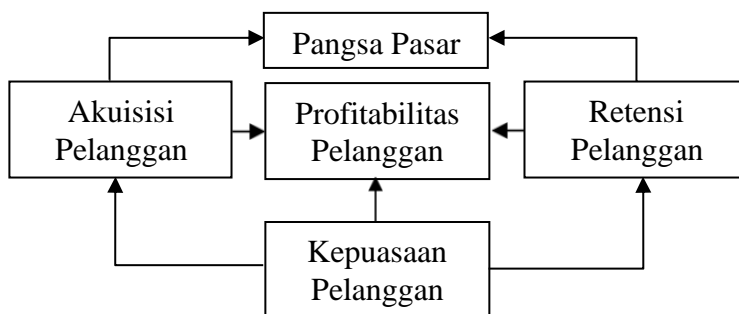
Berhasil dalam empat ukuran pelanggan yang utama (pangsa, retensi, akuisisi, dan kepuasan) bagaimanapun juga bukanlah jaminan bahwa sebuah perusahaan memilih pelanggan yang menguntungkan. Kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang besar hanyalah sebuah alat untuk mencapai pengembalian finansial yang lebih tinggi, perusahaan mungkin berharap untuk dapat mengukur

tidak hanya besaran bisnis yang dilakukan dengan pelanggan, tetapi juga profitabilitas dari bisnis tersebut, terutama dalam segmen pelanggan sasaran.

Sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan. Perusahaan seharusnya menginginkan pelanggan yang lebih dari sekedar terpuaskan dan senang, mereka sudah selayaknya menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan. Sebuah ukuran finansial seperti profitabilitas pelanggan, membantu perusahaan untuk tetap menjadi perusahaan yang berfokus pada pelanggan.

Semua kelompok ukuran di atas dapat dibuat dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat (lihat gambar 2.1).

Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan – Customer Core Measurement [6]

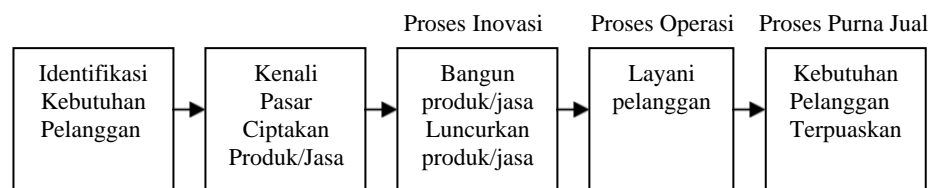


2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Ada dua hal yang membedakan antara perspektif proses internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pertama, pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Kedua, sebaliknya pendekatan *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi organisasi, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan, sehingga dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam perspektif proses bisnis internal membuat rantai nilai untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Rantai nilai ini terdiri dari tiga proses yaitu: inovasi, operasi, dan layanan purna jual (lihat gambar 2.2) [6].

Gambar 2.2 Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal



2.3.3.1 Proses Inovasi

Dalam tahap ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D (*Research and Development*) sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R & D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2.3.3.2 Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Penilaian kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan harga.

2.3.3.3 Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini misalnya, penanganan garansi, dan perbaikan penanganan atas produk rusak dan yang dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, harga, dan waktu. Untuk siklus waktu perusahaan dapat menggunakan penilaian waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip utama yaitu *people*, *system* dan *organization procedure*. Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong organisasi menjadi organisasi yang belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini yaitu [6] :

1. Kemampuan karyawan
2. Kemampuan sistem informasi
3. Memotivasi, pemberdayaan dan pensejajaran

Kemampuan karyawan merupakan pemicu bagi ukuran retensi dan produktivitas karyawan karena karyawan yang baik akan menyebabkan karyawan tersebut loyal terhadap organisasi dan memicu karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengkelompokkan tiga kategori utama yaitu: kapabilitas pekerja (*employee capabilities*), kapabilitas sistem informasi (*information systems capabilities*), motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (*motivation, empowerment, and alignment*) [6].

Sistem informasi dan teknologi informasi secara signifikan mempengaruhi individu pertunjukan. Ini berarti bahwa sistem informasi variabel di perusahaan manufaktur dan non-manufaktur mempengaruhi kinerja karyawan [29].

2.3.4.1 Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)

Idealnya suatu perusahaan harus melakukan perbaikan secara terus menerus demi kemajuan perusahaan. Perbaikan hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang secara langsung terkait dalam proses bisnis internal. Tolok ukur yang dipakai adalah tingkat kepuasan kerja karyawan, tingkat perputaran karyawan, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan, nilai tambah per

karyawan (pendapatan seluruh biaya operasional), dan tingkat pengembalian balas jasa.

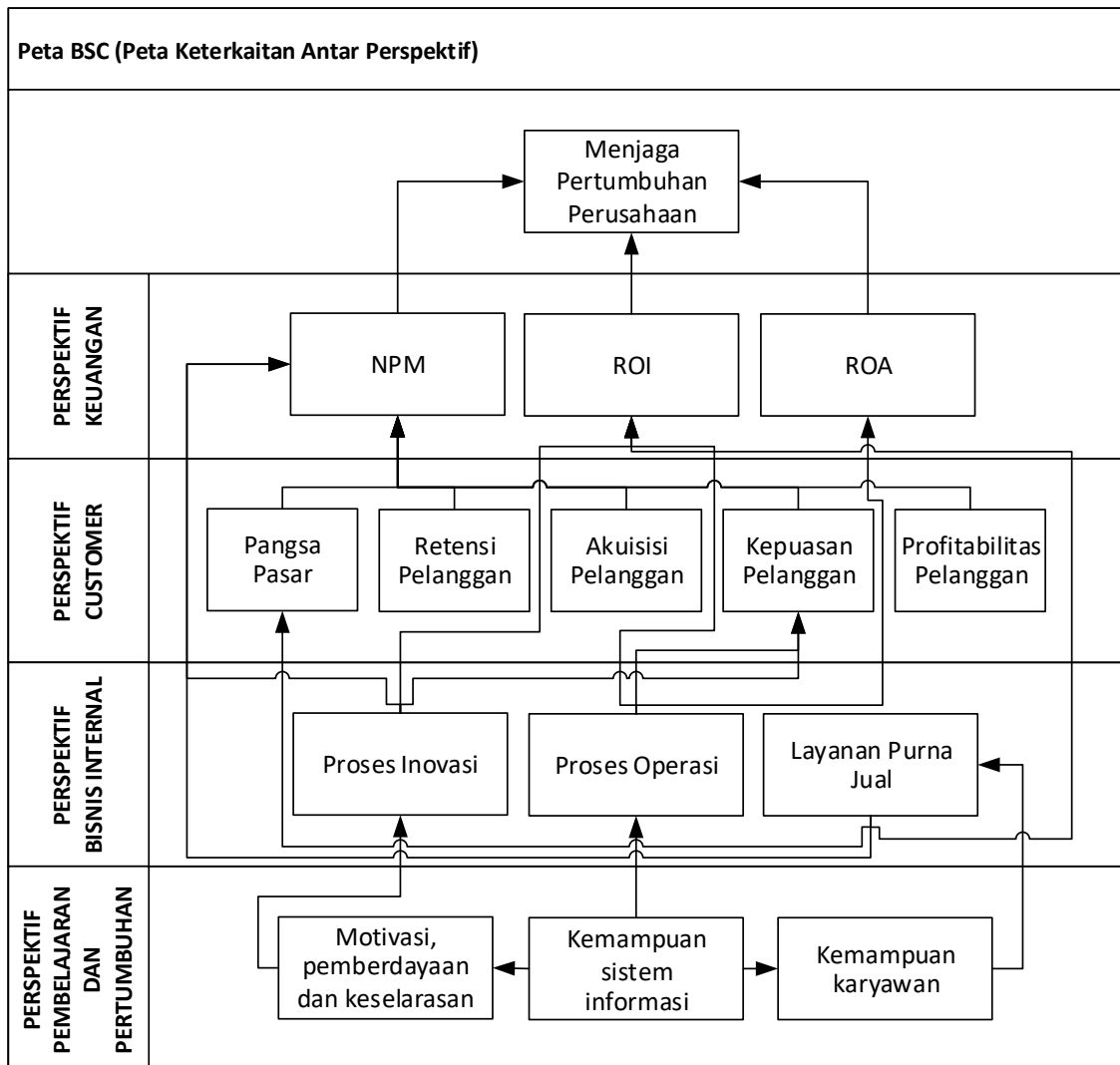
2.3.4.2 Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Walaupun motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik dan handal. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

2.3.4.3 Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Perusahaan memerlukan berbagai usaha-usaha meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang bagus tetapi karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia.

2.3.4.4 Peta keterkaitan antar perspektif BSC



2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki empat keunggulan: memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan, menghasilkan *total business plan* yang komprehensif, menghasilkan *total business plan* yang koheren, dan menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang seimbang dan terukur [7].

2.4.1 Strategik

Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategik berupa pembangunan tiga macam modal (*capital*): *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital* [7].

Tidak ada satupun dari ketiga macam modal tersebut yang dapat dibangun secara berhasil dalam jangka pendek. Diperlukan langkah-langkah besar dan berjangka panjang untuk berhasil membangun *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*. *Balanced scorecard* menuntut personel untuk merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap perencanaan strategik. Disamping itu, *balanced scorecard* juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan.

2.4.2 Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas pada perspektif finansial, namun meluas ke perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategik ke perspektif non keuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan mengerahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan [7].

Dalam perspektif *customer*, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *firm equity*. Melalui pencapaian sasaran strategik *firm equity* ini diharapkan kinerja keuangan perusahaan akan berlipatganda melalui pemerolehan pendapatan penjualan dari *customer*.

Dalam perspektif proses bisnis internal, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *organizational capital*. Pencapaian sasaran strategik *organizational capital* diharapkan akan menghasilkan peningkatan produktivitas proses dalam menghasilkan

produk dan jasa bagi *customer* dan pelaksanaan proses yang *cost effective*, sehingga perusahaan akan memperoleh pelipatgandaan kinerja keuangan melalui peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *human capital*. Melalui pencapaian sasaran strategik human capital ini produktivitas pengetahuan yang dikuasai oleh personel diharapkan akan meningkatkan kualitas proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*.

2.4.3 Koheren

Balanced scorecard dapat menghasilkan dua macam kekoherenan, yaitu: kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek, dan kekoherenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategic [7].

Kekoherenan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dalam *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.4.4 Seimbang dan Terukur

2.4.4.1 Seimbang

Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan ke empat perspektif secara seimbang: finansial, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Customer, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berfokus pada orang. Perspektif *customer* diwujudkan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi

customer. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwujudkan melalui pembangunan kualitas sumber daya manusia.

Perspektif finansial, dan proses bisnis internal merupakan perspektif yang berfokus pada proses-proses untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer* dan proses untuk menghasilkan *financial returns* bagi *investors*.

Perspektif proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi ke dalam perusahaan, sedangkan perspektif finansial, dan *customer* berorientasi ke luar perusahaan. Sasaran strategik harus diarahkan dalam keempat perspektif secara seimbang, yaitu: seimbang antara fokus ke proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta seimbang antara fokus ke dalam perusahaan dan ke luar perusahaan [4].

2.4.4.2 Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dengan *balanced scorecard*, sasaran strategik ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan [7].

2.5 Key Performance Indicator (KPI)

Dalam pemilihan *key performance indicator* (KPI), perusahaan harus mempertimbangkan kesesuaian dengan visi, misi dan budaya yang terdapat dan dijalankan di dalam perusahaan. Untuk itu perlu kiranya untuk melihat hubungan diantara faktor - faktor penentu dalam pemilihan *key performance indicator* (KPI) tersebut [8].

2.5.1 Penentuan Skala KPI Dengan Metode 4 Perspektif BSC

Analisis pengukuran kinerja menggunakan metode BSC dengan empat perspektif sebagai alat ukurnya. Dari empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, akan ditetapkan KPI yang disesuaikan dengan kebutuhan pengukuran kinerja perusahaan. Dari permasalahan yang ada dan kebutuhan pengukuran kinerja perusahaan, maka ditetapkan KPI sebagai tolak ukur pengukuran berdasarkan sasaran strategis dari rancangan BSC perusahaan.

Penentuan hasil akhir skor pada BSC dilakukan secara seimbang pada masing masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian sasaran strategik seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah baik dengan skala rating sebagai berikut :

Tabel 2. 2 Skala Rating Skor BSC dengan Skala Likert [7][9]

Total Skor Kinerja	Nilai Skor Akhir	Nilai Kinerja	Nilai Kinerja
0-80	5	Sangat Baik	Di atas rata-rata target kinerja
80-160	4	Baik	Di atas target kinerja
160-240	3	Cukup	Sama dengan target kinerja
240-320	2	Buruk	Di bawah target kinerja
320-400	1	Sangat Buruk	Di bawah rata-rata target kinerja

Tabel 2. 3 Skala Rating Skor Rekapitulasi BSC [7][9]

Urutan		Kriteria	Nilai Kinerja
80%	100%	Sangat Baik	Di atas rata-rata target kinerja
60%	80%	Baik	Di atas target kinerja
40%	60%	Cukup	Sama dengan target kinerja
20%	40%	Buruk	Di bawah target kinerja
0%	20%	Sangat Buruk	Di bawah rata-rata target kinerja

2.5.2 Usulan *Balanced Score Card*

Setelah melihat hubungan yang terjadi antara visi, misi dan budaya yang terdapat di dalam perusahaan, peneliti melakukan pembuatan usulan proses yang bertujuan untuk melihat hubungan antar sasaran strategi yang ada dari masing-masing perspektif di dalam *balanced scorecard*, usulan BSC sebagai berikut :

Tabel 2. 4 Usulan BSC PT.X [8]

Perspektif	Sasaran Strategis	Strategic Measurements	Kode
Finansial	Peningkatan laba	<i>Net Profit Margin</i>	F1
	Optimalisasi penggunaan modal	<i>Return On Investment</i>	F2
	Optimalisasi penggunaan asset	<i>Return On Assets</i>	F3
Pelanggan	Optimalisasi penjualan meningkat	Pangsa pasar	C1

	Optimalisasi mempertahankan pelanggan	Retensi pelanggan	C2
	Optimalisasi jumlah pelanggan baru meningkat	Akuisisi pelanggan	C3
	Optimalisasi kepuasan kepada pelanggan meningkat	Kepuasan pelanggan	C4
	Optimalisasi laba pelanggan meningkat	Profitabilitas pelanggan	C5
Proses Bisnis Internal	Optimalisasi inovasi perusahaan meningkat	Proses inovasi	B1
	Optimalisasi proses operasi meningkat	Proses operasi	B2
	Optimalisasi proses bisnis meningkat	Layanan purna jual	B3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Optimalisasi kemampuan karyawan meningkat	Kemampuan karyawan	P1
	Optimalisasi kemampuan system informasi meningkat	Kemampuan sistem informasi	P2
	Optimalisasi motivasi,	Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan	P3

	pemberdayaan dan keselarasan meningkat		
--	--	--	--

2.6 Sistem Manajemen Strategik Dengan Kerangka *Balanced Scorecard*

Strategic management adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. *Strategic management system* merupakan system yang digunakan untuk membangun masa depan organisasi. Dengan sistem ini, manajemen dan karyawan memetakan rute perjalanan yang akan ditempuh organisasi dalam mewujudkan visi organisasi. *Strategic management* mencakup dua proses, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*) dan implementasi strategi (*strategy implementation*). Langkah pertama implementasi strategi adalah melaksanakan perencanaan strategik yang terdiri dari 3 komponen, yaitu *strategic objective*, *targets*, dan *strategic initiatives*.

Strategic objective merupakan penjabaran startegi kedalam sasaran masa depan yang dituju oleh organisasi dalam mewujudkan visi organisasi. Didalam kerangka *balanced scorecard*, *strategic objectives* ini harus dirumuskan ke dalam 4 perspektif : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif customer, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga sasaran *strategic* yang dirumuskan dimasa depan menjadi komprehensif.

Disamping itu untuk setiap *strategic objective* dalam masing-masing perspektif ditentukan ukuran pencapaiannya dengan dua macam ukuran yaitu ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). Penentuan kedua macam ukuran tersebut dimaksudkan agar *strategic objective* dapat dikelola sehingga sasarannya dapat diwujudkan. Selain itu dapat dilakukan evaluasi atas kekoherenan berbagai *strategic objective* yang dirumuskan. Dengan demikian kerangka *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam perencanaan *strategic* dapat menghasilkan rencana strategik yang komprehensif dan kohern.

2.7 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dibagi menjadi beberapa bagian yaitu:

2.7.1 Pengertian Penilaian

Ada banyak pengertian penilaian. Berikut ini disajikan beberapa pengertian penilaian, yaitu:

1. *The oxford dictionary for the business world*, evaluate is appraise, find or state the number or amount of (penilaian adalah hasil, menemukan hasil yang berupa angka atau jumlah) [10].
2. Penilaian (*evaluate*) menurut kamus Inggris-Indonesia adalah menilai, mengevaluasi, dan menaksir [11].
3. Penilaian adalah waktu ideal untuk memusatkan perhatian kepada sasaran-sasaran individu, bukan sasaran unit [12].
4. Penilaian adalah standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya [13].

Jadi penilaian adalah menilai, mengevaluasi, dan menaksir suatu kegiatan untuk menemukan hasil atau nilai yang berupa angka atau jumlah sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.7.2 Pengertian Kinerja

Ada banyak pengertian kinerja. Berikut ini disajikan beberapa pengertian kinerja, yaitu:

1. Kinerja (*performance*) menurut Tunggal, didefinisikan sebagai hasil nyata yang dicapai dan kadang-kadang juga dipergunakan untuk menunjukkan dicapainya hasil yang positif.
2. Kinerja adalah ukuran dari sebuah hasil [14].
3. Mendefinisikan kinerja sebagai bagian atau keseluruhan dari jalannya kegiatan suatu organisasi dalam jangka waktu yang sering kali mengacu pada biaya yang lalu dan yang akan datang, efisiensi, dan tanggung jawab [15].
4. Kinerja adalah pemenuhan atau pencapaian yang diinginkan oleh pihak yang mengontrak dengan kondisi tertentu [10].

Berdasarkan pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja atau ukuran dari sebuah hasil berdasarkan kontribusi

pekerjaan dari individu dalam organisasi yang sesuai dengan kondisi tertentu yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu.

2.7.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses menilai dan mengelola perilaku dan hasil kerja, yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Bahwa penilaian kinerja merupakan hubungan timbal balik dari akuntan ke manajemen yang memberikan informasi tentang bagaimana kegiatan berjalan sesuai rencana, juga menunjukkan di mana manajer dapat membuat koreksi atau penyesuaian pada perencanaan di masa depan dan mengendalikan kegiatan.

Kegiatan mengukur hasil kegiatan atau rangkaian penilaian secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan kinerja suatu rencana perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan suatu komponen penting pada proses perubahan apapun yang terjadi. Hal ini dapat memberi motivasi dan arah, memberi timbal balik atas efektivitas rencana dan pelaksanaannya, dan membantu dalam penentuan dan perbaikan strategik.

Secara ringkas mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses resmi menilai kinerja dan memberikan umpan balik dimana penyesuaian kinerja bisa dilakukan [16].

Berdasarkan pada definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan usaha manajer secara periodik untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya, serta memberikan umpan balik dari hasil kerjanya agar memberikan hasil yang diharapkan.

Penilaian kinerja merupakan suatu komponen penting pada proses perubahan apapun yang terjadi. Hal ini dapat memberi motivasi dan arah, memberi timbal balik atas efektivitas rencana dan pelaksanaannya, dan membantu dalam penentuan dan perbaikan strategik.

Secara ringkas mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses resmi menilai kinerja dan memberikan umpan balik dimana penyesuaian kinerja bisa dilakukan [16].

Berdasarkan pada definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan usaha manajer secara periodik untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya, serta memberikan umpan balik dari hasil kerjanya agar memberikan hasil yang diharapkan.

2.8 Covid 19

Pada Desember 2019 muncul *virus corona* atau dikenal dengan nama Covid-19 di Wuhan, Tiongkok. Virus ini cepat sekali menular dan menjangkiti tidak hanya warga negara Tiongkok namun menyebar ke segala penjuru dunia termasuk Indonesia. Di Indonesia, kasus kematian pertama karena COVID-19 terjadi pada Maret 2020, setelahnya muncul korban-korban baru baik yang positif COVID-19, maupun PDP (Pasien Dalam Pengawasan) dan ODP (Orang Dalam Pengawasan). Hingga saat ini jumlah pasien yang positif terus meningkat (Covid-19, 2020). Covid-19 memiliki masa inkubasi 2-14 hari ditubuh manusia dengan keluhan menyerupai flu, mulai dari demam, batuk, pilek, nyeri dada, sesak napas, hingga pneumonia, sindrom gangguan pernapasan akut, sepsis, bahkan kematian. Pandemi tersebut menyebabkan Badan Moneter Internasional (IMF) memperkirakan akan terjadi perlambatan ekonomi global [19].

2.9 Pasar Saham

Saham merupakan tanda penyertaan atau kepemilikan investor individual atau investor institusional atau trader atas investasi atau sejumlah dana yang diinvestasikan dalam suatu perusahaan. Pasar saham merupakan tempat pemerintah dan industri dapat mengumpulkan modal jangka panjang dan investor dapat membeli dan menjual sekuritas. Selain itu juga terdapat hubungan yang positif antara pasar saham yang efisien dengan pertumbuhan ekonomi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa pasar saham tidak akan bisa lari jauh dari kondisi perekonomian suatu negara [19].

2.10 SPSS

SPSS merupakan program untuk olah data statistik yang paling populer dan paling banyak pemakaiannya diseluruh dunia dan banyak digunakan oleh para peneliti untuk berbagai keperluan seperti riset pasar, untuk menyelesaikan tugas penelitian seperti skripsi, tesis, disertasi dan sebagainya. SPSS pertama kali dibuat pada tahun 1968 oleh tiga orang mahasiswa dari Standford University. SPSS merupakan kependekkan dari *Statistical Package for The Social Sciences* karena program ini mulamula dipakai untuk meneliti ilmu-ilmu *social*, namun seiring perkembangannya dari waktu ke waktu SPSS penggunaannya semakin luas untuk berbagai bidang ilmu seperti bisnis, pertanian, industry, ekonomi, psikologi dan lain-lain sehingga sampai sekarang kepanjangan SPSS adalah *Statistical Product and Service Solution* [24].

2.11 Data

Data adalah fakta atau observasi yang biasanya mengenai fenomena fisik atau transaksi bisnis. Lebih khusus lagi data adalah ukuran objektif dari atribut (karakteristik) dari entitas, seperti orang-orang, tempat, benda, bunyi dan kombinasinya [27].

2.12 Informasi

Informasi adalah data yang telah diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya. Informasi merupakan sebuah bahan penting bagi manajemen dan pengambilan keputusan. Sistem informasi ini di dalam suatu organisasi dibatasi oleh data yang diperoleh biaya untuk pengadaan pengelolaan dan penyimpanan dan sebagainya [27].

2.13 Sistem

Sistem adalah sekelompok komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem berasal dari bahasa Latin dan bahasa Yunani adalah suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi. Materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan. Istilah ini sering dipergunakan untuk menggambarkan suatu set entitas yang berinteraksi, dimana suatu model matematika seringkali bisa dibuat [27].

