BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Perusahaan

Tahapan tinjauan perusahaan ini merupakaan peninjauan terhadap tempat penelitian studi kasus yang dilakukan di PT. Mega Krakatau Cilegon.

2.1.1 Sejarah Singkat dan Profil Perusahaan

PT. Mega Krakatau Cilegon (PT. MKC) yang berdiri pada 20 Februari 2013 merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produsen dan distributor oleh-oleh khas daerah yang menyediakan berbagai macam oleh-oleh makanan ringan khas daerah banten maupun luar daerah. PT. Mega Krakatau Cilegon bertempat di Jl. Sunan Kudus IV Link. Kubang Welut RT.02/04 Cilegon Banten 42435.

PT. Mega Krakatau Cilegon dalam bekerjasama menitik beratkan pada konsep koordinasi dan integritas multi disiplin, dengan melibatkan para tenaga ahli yang profesional dalam bidangnya. Sedangkan komitmen PT. Mega Krakatau Cilegon adalah terus meningkatkan kamampuan dan kualitas kerja PT. Mega Krakatau Cilegon sebagai perusahaan yang profesional.

PT. Mega Krakatau Cilegon menyadari dalam era globalisasi ini, prusahaan harus bisa mengikuti perkembangan pembangunan dibidang produsen, distributor, dan dampak lingkungan. Perusahaan berusaha untuk berperan aktif sebagai pelopor dalam perkembangan pembangunan ini, dengan menampilkan hasil karya yang bermutu dan berwawasan lingkungan. Perusahaan berusaha memenuhi janji kepada pelanggan atau mitra kerja (baik pemerintah, lembaga swasta, maupun pribadi) untuk memberikan kepuasan dan menjaga hubungan baik.

Visi dan misi PT. Mega Krakatau Cilegon adalah sebagai berikut :

1. Visi

   Visi dari PT. Mega Krakatau Cilegon adalah “Menjadi produsen dan distributor buah tangan khas daerah terkemuka di Indonesia, dan ikut melestarikan kuliner khas daerah seluruh Indonesia”.

2. Misi

   Misi dari PT. Mega Krakatau Cilegon adalah :

a. Memberikan kepuasan kunsumen dengan cara : memberikan produk yang berkualitas terbaik dan memberikan pelayanan yang ramah.
b. Membangun organisasi global yang terpercaya, sehat, dan bermanfaat.
c. Ikut serta dalam membangun negara dengan cara melestarikan kuliner khas daerah, dan mempromosikannya.

Logo PT. Mega Krakatau Cilegon dapat dilihat pada Gambar 2.1.

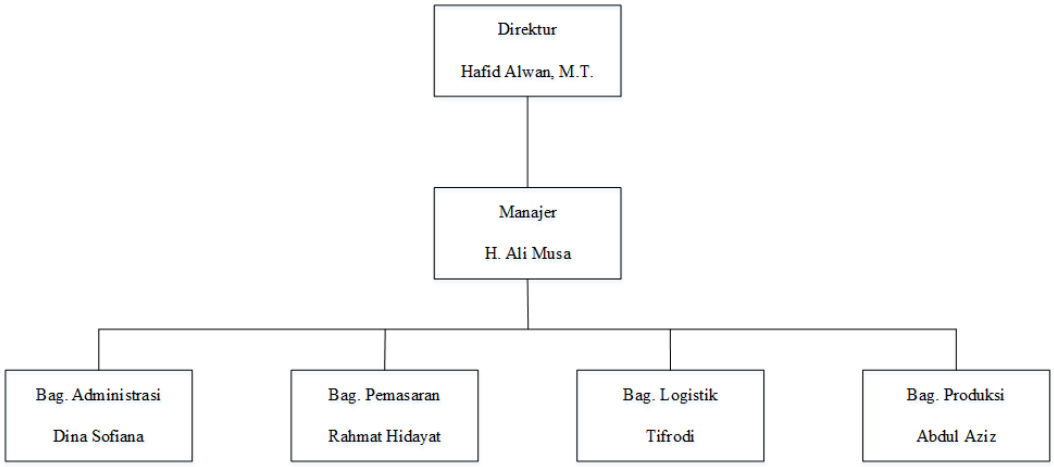


Gambar 2.1 Logo PT. Mega Krakatau Cilegon

2.1.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Struktur organisasi merupakan salah satu kerangka yang menggambarkan hubungan diantara bidang – bidang kerja maupun orang – orang yang mempunyai kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab dari bidang kerja yang dipimpinnya dalam suatu sistem kerjasama.

Struktur organisasi PT. Mega Krakatau Cilegon dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Struktur Organisasi PT. Mega Krakatau Cilegon

Tugas dan tanggung jawab tiap bagian struktur organisasi PT. Mega Krakatau Cilegon adalah sebagai berikut :

1. Direktur

   Tugas dan Wewenang :

   a. Menetapkan kebijakan perusahaan dengan menentukan rencana dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
   b. Mengkoordinasi dan mengawasi seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.
   c. Membuat peraturan intern pada perusahaan yang tidak bertentangan dengan kebijakan perusahaan.
   d. Memperbaiki dan menyempurnakan segenap segi penataan agar tujuan organisasi fapat tercapai dengan efektif dan efisien.
   e. Membimbing bawahan dan mendelegasikan tugas – tugas yang dapat dikerjakan oleg bawahan secara jelas.

2. Manager

   Tugas dan Wewenang :

   a. membantu pemimpin dalam perencanaan dan pengembangan, mendokumentasikan data dan menyiapkan program kesejahteraan karyawan.
   b. Melayani dalam perekrutan karyawan baru.
   c. Mengawasi dan melakukan pembinaan dan evaluasi kenirja.

d. Menyiapkan dan memberikan laporan secara berkala tentang pelaksanaan kegiatan bagian personalia.

3. Bagian Administrasi

   Tugas dan Wewenang :

   a. Mengkoordinasikan pengendalian kegiatan akuntansi manajemen dan keuanagn.
   b. Melakukan analisis terhadap laporan keuangan dan laporan akuntansi manajemen perusahaan.
   c. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan bidang keuanagan sesuai dengan target yang ditentukan.
   d. Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.
   e. Mengecaluasi dan menyampaikan laporan keuangan)neraca, laporan laba/rugi, laporan arus kas) secara berkala beserta perinciannya (bulanan, triwulan maupun akhir tahun) sesuai dengan kebijakan akuntansi kepada direksi.

4. Bagian Produksi

   Tugas dan Wewenang :

   a. Menyusun program jangka pendek dan jangka panjang produk perusahaan
   b. Menyiapkan bahan yang dibutuhkan untuk proses produksi.
   c. Melakukakn proses produksi yang merubah suatu bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dipasarkan.
   d. Melakukak pengevaluasian apakah barang hasil produksi perusahaan sudah sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan atau sesuai dengan pemesanan konsumen.
   e. Penanggung jawab permrosesan alur kerja produksi.

5. Bagian Pemsaaran

   Tugas dan Wewenang :

   a. Melakukakn perencanaan strategi pemasaran dengan memperhatikan *trend* pasar dan sumber daya perusahaan.
   b. Merencanakan *marketing research* yaitu dengan mengikuti perkembangan pasar, terutama terhadap produk yang sejenis dari perusahaan pesaing.
   c. Melakukakan perencanaan analisis peluang pasar.
   d. Menyusun perencanaan arah kebijakan pemasaran.
   e. Melakukakn identifikasi dan meramalkan peluang pasar.
   f. Merencanakan pengembangan jaringan pemasaran.

6. Bagian Logistik (Persediaan Barang)

   Tugas dan Wewenang :

   a. Mencatat pemasukan barang.
   b. Mencatat pengeluaran barang dari *end user*.
   c. Membuat laporan pengeluaran barang, pemasukan barang dan sisa stock akhir.
   d. *Inventory*.

2.2 Landasan Teori

Landasan teori pada penulisan skripsi ini akan menerangkan mengenai teori–teori yang berhubungan dengan Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Balance Scorecard di PT. Mega Krakatau Cilegon.

2.2.1 Konsep Dasar Sistem Informasi

Sistem informasi adalah suatu sistem didalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strateegi dari suatu organisasi, dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.[3]

Jhon Burch dan Gary Grudnitski mengemukakan bahwa sistem informasi terdiri dari komponen-komponen yang disebut dengan istilah blok bangunan (*building block*). Sebagai suatu sistem, block bangunan tersebut masing-masing

berinteraksi satu dengan yang lainnya membentuk satu kesatuan untuk mencapai sasarannya. Bloc bangunan tersebut terdiri dari:[3]

1. Block Masukan (*Input Block*)

   Input mewakili data yang masuk kedalam sistem informasi. Input ini termasuk metode-metode dan media untuk menangkap data yang akan dimasukkan, yang dapat berupa dokumen-dokumen dasar.[3]

2. Blok Model (*Model Block*)

   Blok ini terdiri dari kombinasi prosedur, logika dan model matematik yang akan memanipulasi data input dan data yang tersimpan di basis data dengan cara yang sudah tertentu untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan.[3]

3. Block keluaran (*Output Block*)

   Produk dari sistem informasi adalah keluaran yang merupakan informasi yang berkualitas dan dokumentasi yang berguna untuk semua tingkatan manajemen serta semua pemakai sistem.[3]

4. Blok Teknologi (*Technology Block*)

   Teknologi digunakan untuk menerima input, menjalankan model, menyimpan dan mengakses data, menghasilkan dan mengirimkan keluaran dan membantu pengendalian dari sistem secara keseluruhan. Terdiri dari 3 bagian utama, yaitu teknisi (*humanware* atau *brainware*), perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*Hardware*).[3]

5. Block Basis Data (*Database Block*)

   Basis data (*database*) merupakan kumpulan dari data yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya, tersimpan di perangkat keras komputer dan digunakan perangkat lunak untuk memanipulasinya. Basis data diakses atau dimanipulasi dengan menggunakan perangkat lunak paket yang disebut dengan DBMS (*Database Management Systems*).[3]

6. Blok Kendali (*Controls Block*)

   Beberapa pengendalian perlu dirancang dan diterapkan untuk meyakinkan bahwa hal-hal yang dapat merusak sistem dapat dicegah

ataupun bila terlanjur terjadi kesalahan-kesalahan dapat langsung cepat diatasi.[3]

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Tujuan pengukuran kinerja

   Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (goal congruence). [2]

2. Manfaat pengukuran kinerja

   Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah: [2]

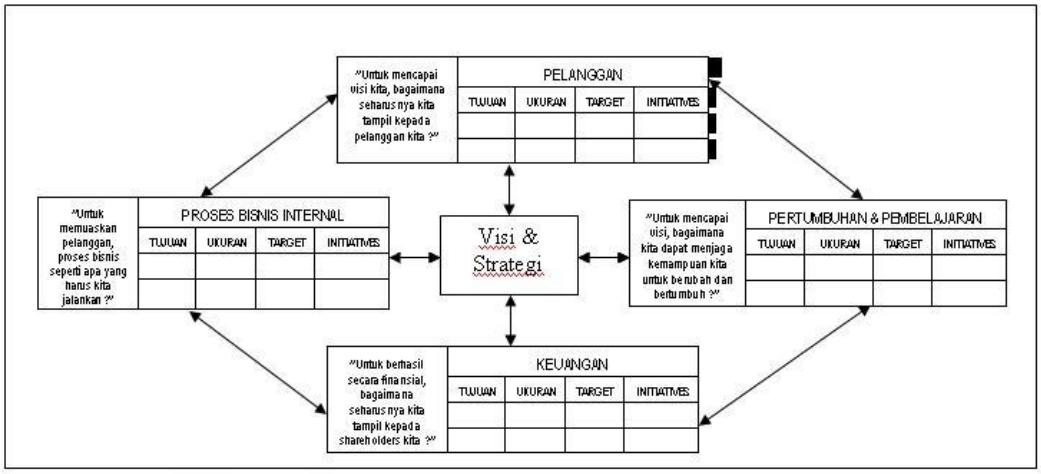
   a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
   b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
   c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
   d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
   e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

2.2.3 Pengertian *Balance Scorecard*

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetetif jangka pangjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis: *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang

cocok untuk perusahaan abad insustri di mana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Tetapi berbagai ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.[4]

Balance Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Scorecard* diturunkan dari visi dan misi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspketif ini memberi kerangka kerja bagi *Balance Scorecard* dapat dilahat pada Gambar 2.3.[4]



Sumber: Kaplan dan Norton. The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 2000: 134.

Gambar 2.3 Kerangka Operasional *Balance Scorecard*

Balance Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak nilai bagi para pelanggan perusahaan saati ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatka kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balance Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai

yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansal. *Balance Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetetif jangka panjang yang superior.[4]

2.2.4 Perspektif Balance Scorecard

Perspektif pada *Balance Scorecard* terbagi menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuanagan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. [2]

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.[2]

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannyapun berbeda pula.[2]

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.[2]
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana 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 menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.[2]

3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/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 adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. [2]

Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen *focus* dan konsumen *satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.[2]

Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:[2]

1. *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.[2]

2. *Customer Retention* (retensi pelanggan); mengukur tingkat dimana peroses dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.[2]
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); menaksir tingkat kepuasan pelanggan tekait dengan kriteria kinerja spesifikasi dalam *value proposition*.[2]
4. *Customer Prfitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.[2]

Sedangkan Customer *Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:[2]

1. *Product/service attributes*

   Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.[2]
2. *Konsumen relationship*

   Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.[2]
3. *Image and reputasi*

   Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. [2]

Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.[2]

Membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:[2]

1. Proses Inovasi

   Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilat tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).[2]

2. Proses Operasi

   Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.[2]

3. Proses Pelayanan Purna Jual

   Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan. [2]

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.[2]

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).[2]

Dalam perspektif ini, ada faktof-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:[2]

1. Kapabilitas pekerja

   Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.[2]

2. Kapabilitas sistem informasi

   Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan

informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.[2]

3. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan

   Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.[2]

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. [2]

2.2.5 Keunggulan Balance Scorecard

Balance Scorecard memeiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisonal hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangakan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran

strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan yang lainnya, sedangakan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Disamping itu, *Balance Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan [2]

Keunggulan pendekatan *Blance Scorecard* dalam sitem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristiksebagai berikut : [2]

1. Komprehensif

   Balance Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencaaan strategik, dari yang sebelumnya hanya ada perspektif keuanagn, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasana perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuanagan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :[2]

   a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.[2]
   b. Memapukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.[2]

2. Koheren

   Balance Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai pasaran strategik yang dihasilkan dalam perancanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubingan kasual dengan sasaran keuanagan, baik secara langsung maupun tidak.[2]

   Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencaaan strategik memotivasi perosonal untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuanagn. Sistem perencanaan sasaran

strategic yang mennghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personal dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan secara strategik de perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran, dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkunn bisnis yang kompetitif.[2]

3. Seimbang

   Keseimbangan sasaran strategikyang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuanagn berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.[2]

4. Terukur

   Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.[2]

   Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.[2]

2.2.6 Langkah-langkah *Balance Scorecard*

Balance Scorecard seharusnya menerjamahkan visi dan misi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balance Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *Scorecard* juga 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.[4]

Balance Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem maajemen strategis, untuk mengelola strategis jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting sebagai berikut:[4]

1. Menerjemahkan visi dan misi perusahaan.
2. Mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berikut langkah-langkah *Balance Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.4.[4]



Gambar 2.4 Langkah-langkah *Balance Scorecard*

2.2.7 Skala *Likert*

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. [1]

Dengan skala *Likert*, maka variabel ayang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. [1]

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain: [1]

a. Sangat setuju
b. Setuju

c. Ragu-ragu
d. Tidak setuju
e. Sangat tidak setuju

a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Tidak pernah

a. Sangat positif
b. Positif
c. Negatif
d. Sangat negatif

a. Sangat baik
b. Baik
c. Tidak baik
d. Sangat tidak baik

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misal: [1]

1. Sangat Setuju/selalu/sangat positif diberi skor 5
2. Setuju/sering/positif diberi skor 4
3. Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor 3
4. Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju/tidak pernah diberi skor 1

2.1.3 Kepuasan Pelanggan Menggunakan Kuesioner

Bahwa kepuasan pelanggan (custamer satisfaction) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang

dipersepsikan produk (atau hasil) terhadap espektasi mereka. Jika kinerja gagal memenuhi ekspektasi maka pelanggan akan puas.[9]

Pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (mouth to mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan. Atau bisa juga bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan di bandingkan dengan harapannya.[9]

Dalam kasus pemasaran jasa, dimensi kualitas yang paling sering dijadikan acuan adalah :[9]

1. *Reliabilitas* (keandalan)

   Kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Contohnya, dokter mampu mendiagnosis penyakit pasien dengan akurat.[9]

2. *Responsivitas* (Kesigapan)

   Keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap. Contohnya, sistem reservasi dan penanganan bagasi maskapai penerbangan yang cepat.[9]

3. *Assurance* (Jaminan)

   Mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan; bebas dari bahaya fisik, risiko atau keragu-raguan. Contohnya, mekanik di bengkel yang berpengetahuan dan berpengalaman luas.[9]

4. *Emphaty* (Empati)

   Meliputi kemudahan dalam menjalani hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan. Contohnya, seorang dokter mengenal pasiennya dengan baik,

mengigat masalah (penyakit, keluhan, dan sejenisnya) sebelumnya, dan bersikap sabar serta menjadi pendengar yang baik.[9]

5. *Tangibles* (berwujud)

   Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan sarana komunikasi. Contohnya, fasilitar reparasi, seragam karyawan, kelengkapan perlengkapan, dan ruang tunggu yang representatif dibengkel.[9]

2.2.8 Web

Menurut Yuhefizar "*World Wide Web* atau WWW atau juga dikenal dengan *WEB* adalah salah satu layanan yang didapat oleh pemakai komputer yang terhubung ke internet. *Web* ini menyediakan informasi bagi pemakai komputer yang terhubung ke internet dari sekedar informasi kecil atau informasi yang tidak berguna sama sekali sampai informasi yang serius, dari informasi yang gratisan sampai informasi yang komersial.[6]

Menurut Wahana Komputer "*Web* adalah formulir komunikasi interaktif yang digunakan pada suatu jaringan komputer."[7]

Adapun cara kerja *web* adalah sebagai berikut:

a. Informasi *web* disimpan dalam dokumen dalam bentuk halaman-halaman *web* atau web page.
b. Halaman *web* tersebut disimpan dalam server web komputer.
c. Sementara dipihak pemakai ada komputer yang bertindak sebagai komputer klien dimana ditempatkan program untuk membaca halaman *web* yang ada di *server web* (*browser*).
d. *Browser* membaca halaman *web* yang ada di *server web*.

2.2.8.1 *Website*

Menurut YM Kusuma Ardhana "*Website* adalah sejumlah halaman *web* yang memiliki topik saling terkait, terkadang disertai pula dengan berkas-berkas gambar, video, atau berkas lainnya."[8]

Penemu situs *web* adalah Sir Timothy Kohn Berners-Lee, sedangkan situs *web* yang tersambung dengan jaringan pertama kali muncul pada tahun 1991.

Website mempunyai fungsi yang bermacam-macam, tergantung dari tujuan dan jenis website yang dibangun, tetapi secara garis besar fungsi website menurut YM Kusuma Ardhana adalah sebagai berikut:[8]

a. Media Promosi
b. Media Pemasaran
c. Media Informasi
d. Media Pendidikan

2.2.8.2 Perkembangan *Web*

Perkembangan *web* berdasarkan teknologi dan cara penggunaannya menurut pada praktisi informatika adalah sebagai berikut:

a. *Web* 1.0

   Web 1.0 merupakan teknologi awal dari sebuah *website,* teknologi ini masih statis dimana antara pembuat *website* dan penikmat *website* hanya tejadi komunikasi 1 arah dimana pembuat sebagai pemberi informasi dan penikmat hanya sebagai pembaca. *Web* 1.0 dikembangkan untuk pengaksesan informasi dan memiliki sifat yang sedikit interaktif. Secara garis besar, sifat *Web* 1.0 adalah *Read-Only* dan bahasa yang digunakan pada *Web* 1.0 menggunakan bahasa HTML.

b. *Web* 2.0

   Sifat *Web* 2.0 adalah *Read-Write*. *Web* 2.0 lebih menekankan pada perubahan cara berpikir dalam menyajikan konten dan tampilan di dalam sebuah *website*. Di era *Web* 2.0 sekarang, *web* digunakan untuk berbagi, pertemanan, kolaborasi menjadi sesuatu yang penting. *Web* 2.0 memungkinkan pengguna untuk melakukan lebih dari sekedar mengambil informasi. Mereka dapat membangun pada fasilitas interaktif.

   Kunci perbedaan dalam *Web* 2.0 dan *Web* 1.0 adalah keterbatasan pada *Web* 1.0 yang mengharuskan pengguna internet untuk datang ke dalam website tersebut dan melihat satu persatu konten di dalamnya. Sedangkan *Web* 2.0 memungkinkan pengguna internet dapat melihat konten suatu website tanpa harus berkunjung ke alamat situs yang bersangkutan.Kemampuan *Web* 2.0

dalam melakukan aktivitas *drag and drop, auto complete, chat, voice* dapat dilakukan layaknya aplikasi *desktop*.

c. *Web* 3.0

Web 3.0 adalah generasi ketiga dari layanan *internet* berbasis *web*. *Web* 3.0 merupakan pengembangan dari *website* di mana konten *web* tidak hanya dalam format bahasa manusia yang umum , tetapi juga dalam format yang dapat dibaca oleh bahasa mesin. *Web* ini masih dalam tahap pengembangan. Akan tetapi, banyak yang memperkirakan *web* ini akan berkembang pesat pada tahun 2010-2020.

Konsep *Web* 3.0 itu sendiri pertama kali diperkenalkan pada tahun 2001, saat Tim Berners-Lee, penemu *World Wide Web*, menulis sebuah artikel ilmiah yang menggambarkan *Web* 3.0 sebagai sebuah sarana bagi mesin untuk membaca halaman-halaman *Web*. Fungsi *web* menjadi wadah untuk pertukaran data, informasi, dan pengetahuan yang dapat menghasilkan kecerdasan buatan yang dapat mengerti keinginan penggunanya, dengan menggunakan *web* 3.0 kita juga diberikan keleluasaan untuk dapat melakukan modifikasi pada *website* itu sendiri.

2.2.8.3 *Web Server*

Web server adalah suatu *server* yang memberikan layanan kepada konsumen yang meminta informasi yang berkaitan dengan *web*. Fungsi utama dari *web server* adalah untuk mentransfer data dan seluruh berkasnya dalam sebuah *web* termasuk di dalamnya teks, gambar, video dan lainnya atas permintaan klien melalui protokol komunikasi yang telah ditentukan.

2.2.8.4 *Web Based Application*

Web based application adalah suatu aplikasi yang dapat berjalan dengan menggunakan basis teknologi *web* atau *browser*. Aplikasi ini dibuat dengan menggunakan program *server-side*.

Server-side adalah *script* yang diolah di *server*. *Script* adalah program yang ditulis dalam bahasa pemrograman khusus dan biasanya terdiri dari serangkaian

perintah. *Script* biasanya bekerja bila suatu program aplikasi dijalankan. Contoh-contoh *server-side*: ASP, JSP, PHP, dan bahasa lainnya.

a. ASP (*Active Server Side*) merupakan turunan dari MS *Visual Basic* yang dibuat oleh *Microsoft*.
b. JSP (*Java Server Page*) merupakan bahasa berbasis Java yang dikembangkan oleh Sun Microsistem
c. PHP (PHP *Hypertext PreProsessor* atau PHP *Hypertext Preprocessing*) merupakan bahasa pemrograman yang paling banyak komunitasnya saat ini dan dikembangkan secara *open source*.