

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata-kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2004) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjuntak (2005), ”Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

##### 2.1.2 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam

perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

### **2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjutak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/ gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan berprestasi.

#### **2.1.4 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*", dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2002), menyatakan pendapatnya bahwa, "Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual". Kemungkinannya antara lain adalah:

1. Para atasan yang menilai bawahannya.
2. Bawahan yang menilai atasannya.
3. Anggota kelompok menilai satu sama sama lain.

4. Penilaian pegawai sendiri.
5. Penilaian dengan multisumber.
6. Sumber-sumber dari luar.

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

## **2.2 Produktivitas**

Secara umum pembahasan mengenai produktivitas hanya memfokuskan pada aspek ekonomi. Namun jika dilihat kenyataannya pembahasan mengenai produktivitas mencakup aspek-aspek non-ekonomi. Aspek non-ekonomi tidak dapat diabaikan begitu saja, mengingat terkadang aspek ini memiliki peranan yang lebih besar dalam peningkatan produktivitas. Adapun aspek non-ekonomi seperti manajemen dan organisasi, kualitas kerja, perlindungan dan keselamatan kerja, motivasi dan lain

sebagainya memiliki peran yang besar dalam menggerakkan, mengkoordinasikan dan mendorong para individu atau kelompok-kelompok individu lainnya yang terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Penerapan aspek-aspek non-ekonomi dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas jika dilakukan secara konsisten-objektif dan menyeluruh disetiap aktivitas bidang usaha, maka hasilnya tidak jauh berbeda dengan usaha peningkatan produktivitas dengan menekankan pada aspek ekonomi (Purnomo, 2004).

Dalam pandangan umum produktivitas dipandang sebagai suatu cara untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk memperoleh hasil atau keluaran dengan jumlah tertentu. Suatu perusahaan dikatakan memiliki produktivitas yang baik jika perusahaan tersebut mampu mempergunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Efektif lebih memfokuskan pada hasil yang dapat dicapai, sedangkan efisien lebih menekankan pada usaha pengelolaan sumberdaya. Chen dan McGarrah mendefinisikan produktivitas sebagai rasio antara *output* yang dihasilkan per unit dari sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi sehingga dapat diperoleh pengertian secara umum produktivitas merupakan rasio antara jumlah *output* dengan jumlah *input*.

### **2.3 Perencanaan Strategik Fungsional**

Perencanaan strategik fungsional seperti: perencanaan pemasaran, perencanaan manufaktur, perencanaan keuangan dan perencanaan pengembangan produk, diformulasikan secara interaktif dengan *corporate strategy* (Igor, 1988).

### 2.2.1 Perencanaan Strategik Pemasaran

Perencanaan strategik pemasaran berkaitan dengan koordinasi produk dan pasar serta merupakan bagian dari aktivitas *product supply* secara keseluruhan. Perencanaan strategik pemasaran terutama berfokus pada penyesuaian produk terhadap *market niches*, proyeksi pangsa pasar, penentuan strategi distribusi dan penjualan, dan yang paling utama adalah menentukan keunggulan-keunggulan kompetitif itu yang akan menjadi paling berhasil dalam memasuki *market niches* yang diidentifikasi (James, 1985).

### 2.2.2 Perencanaan Strategik Manufaktur

Perencanaan strategik manufaktur lebih sering berhubungan dengan isu-isu internal dari pada isu-isu eksternal. Bagaimanapun juga isu eksternal paling penting yang perlu dipertimbangkan dalam strategik marketing adalah isu-isu yang berkaitan dengan pemasok serta pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Isu-isu ini beserta rencana-rencana selanjutnya menjadi bagian dari strategi manufakturing secara keseluruhan serta berfokus pada bagaimana sistem manufakturing dapat memberikan suatu keunggulan kompetitif untuk perusahaan industri dalam menghadapi persaingan pasar global. Strategi manufakturing juga merupakan kelanjutan secara langsung dari *corporate strategy*.

Strategi manufakturing didefinisikan sebagai sekumpulan tindakan dan keputusan terkordinasi yang bertindak atas penyebaran sumber-sumber daya manufakturing, guna memberikan suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sumber-sumber daya yang terlibat disini terdiri dari dua jenis: (1) *structural or hard*, dan (2) *infrastructural of soft*.

Keputusan-keputusan sumber daya struktural tidak tidak sering dibuat dan biasanya melibatkan *capital aquisition* dari beberapa jenis, sehingga disebut *structural*

*or hard*. Dua sumber daya utama yang terlibat dalam *structural or hard* adalah: fasilitas dan teknologi proses. Melekat dalam dua keputusan utama ini adalah isu-isu yang berkaitan dengan kapasitas integrasi vertikal. Keputusan-keputusan *infrastructur or soft* yang sering diambil mencakup: orang struktur organisasi dan sistem. Keputusan-keputusan infrastruktur sering dibuat oleh manajemen madya atau bawah, sedangkan keputusan-keputusan struktural oleh manajemen puncak (Igor, 1988).

### 2.2.3 Perencanaan Strategik Pengembangan

Perencanaan strategik risen dan pengembangan (yang sering disebut sebagai perencanaan strategik pengembangan produk) berfokus pada aktivitas desain produk baru. Produk yang didesain secara baik yang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dapat menjadi suatu keunggulan strategik. Beberapa isu utama yang berkaitan dengan strategi riset dan pengembangan adalah:

1. Dasar untuk keunggulan kompetitif
2. Dibatasi oleh kemampuan sekarang
3. Dikendalikan oleh kebutuhan dan keinginan pelanggan
4. Menggunakan desain partisipatif
5. Tujuan-tujuan kuncinya dalah: biaya, fleksibelitas, *manufacturability*, kualitas, dan lain-lain

Peranan atau tanggung jawab dari bagian strategik dan pengembangan dalam merencanakan operasional dan penjualan adalah menjamin bahwa produk yang sekarang mendapat dukungan secara tepat dan bahwa produk baru berada dalam jadwal yang konsisiten dengan proyeksi penjualan untuk produk-produk itu. Dalam strategi manufakturing riset dan pengembangan bertanggung jawab menjamin bahwa produk-produk baru konsisiten dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan bahwa desain produk merupakan hasil dari semua partisipasi pelanggan internal dan eksternal. Fungsi ini harus menjamin bahwa sistem penyerahan produk secara keseluruhan, dari desain sampai pengiriman, terkait melalui *Quality Functional Deploement (QFD)*. *QFD*

didefinisikan sebagai suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan itu kedalam kebutuhan teknis yang realvan, dimana masing-masing area fungsional dan tingkat organisasi dapat mengerti dan bertindak. Ia mencakup juga pemantauan dan pengendalian yang tepat dari proses manufakturing menuju sasaran (*goal*) (Lynda et al., 2003).

#### **2.2.4 Perencanaan Strategik Keuangan**

Perencanaan strategik keuangan berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya keuangan yang direncanakan dan interaksinya dengan rencana strategik bisnis. Rencana strategik bisnis dari perusahaan didefinisikan sebagai pernyataan dari strategi jangka panjang dan tujuan-tujuan: penerimaan (*revenue*), biaya (*cost*), dan keuntungan (*profit*), dan biasanya disertai dengan anggaran-anggaran (*budgets*), suatu *projected balance sheet and cash flow (source and application of funds) statement*. Biasanya dinyatakan dalam bentuk nilai uang dan dikelompokkan dalam kelompok produk (Gaspersz, 1998).

### **2.4 Manajmen Strategik**

Manajemen strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen & Hunger, 2006) yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce & Richard B., 2003) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif bila didefinisi ini dikatakan dengan termologi “manajemen” maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai: proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

### 2.3.1 Strategi

Strategi yang dipahami disini bukan hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan, melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup didalamnya baik strategi yang direncanakan maupun strategi yang pada awalnya tidak dimasukkan oleh perusahaan menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (Igor, 1988).

Adapun contoh kasus yang dapat dicermati pada Nokia dimana perusahaan yang semula bergerak dalam industri kertas menjadi perusahaan yang bergerak dalam bisnis komunikasi. Perubahan cakupan usaha ini tentu saja akan diikuti dengan perubahan misi dan tujuan perusahaan dimana perubahan misi dan tujuan perusahaan ini merupakan bagian integral dari strategi yang dilakukan Nokia untuk memperoleh keunggulan kompetitif secara berkelanjutan yang tidak akan diperoleh bila perusahaan ini tetap di industri kertas.

### 2.3.2 Keputusan dan Tindakan Strategis

Manajemen strategis berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis yakni berbagai keputusan manajerial yang akan memengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Keputusan strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat korporasi maupun pada tingkat unit bisnis (divisi). Keputusan strategis pada tingkat korporasi bagi perusahaan yang memiliki beberapa unit usaha, akan diterjemahkan ke dalam berbagai keputusan strategis ditingkat usaha (James, 1985).

Adapun keputusan strategis yang diambil tidak akan memiliki arti apapun seandainya keputusan strategis tersebut tidak diterjemahkan kedalam tindakan strategis.

Tindakan strategis merupakan implementasi dari berbagai keputusan strategis yang telah ditetapkan perusahaan. Tindakan strategis sendiri dapat didefinisikan sebagai tindakan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang.

### 2.3.3 Tujuan manajemen Strategik

Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk memulai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator kinerja akutansi dan kinerja ekonomi (Barney & Hesterly, 2008). Melalui analisis terhadap laporan keuangan sebuah perusahaan, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja akutansi sebuah perusahaan baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Dengan membandingkan kinerja akutansi sebuah perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam suatu industri, maka akan dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan dibanding pesaing, yakni apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ataukah tidak.

### 2.3.4 Indikator Kinerja Akutansi

Dalam melakukan penilaian apakah kinerja keuangan suatu perusahaan baik atau tidak, manajer puncak suatu perusahaan pada umumnya akan melihat lima ukuran utama kinerja keuangan perusahaan yaitu *profitability ratio*, *liquidity ratio*, *leverage ratio*, *activity ratio* dan *market ratio* (Lynda, Robert, & Warren, 2003). Kelima rasio dihitung berdasarkan bahan perhitungan yang ada dalam laporan keuangan perusahaan yang dikenal sebagai neraca dan laporan laba-rugi

1. *Profitability ratio* merupakan rasio yang mengukur seberapa baik manajer perusahaan menggunakan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan laba

2. *Liquidity ratio* menunjukkan sejauh mana perusahaan memiliki aset/aktiva lancar yang dapat digunakan untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang akan jatuh tempo
3. *Leverage ratio* mengukur seberapa besar utang yang digunakan maka semakin besar pula resiko yang akan dihadapi perusahaan dalam memenuhi kewajiban kontraktual dengan para kreditor
4. *Activity ratio* mengukur seberapa cepat berbagai akun yang ada dalam neraca terutama yang berbentuk akun lancar dapat berubah menjadi penjualan atau kas
5. *Market ratio* dihitung dengan menghubungkan nilai pasar perusahaan yang tercermin dari harga jual saham perusahaan di pasar saat ini dengan nilai-nilai akuntansi tertentu. Rasio ini akan memberikan gambaran mengenai seberapa baik investor dipasar modal menilai kinerja dan resiko perusahaan saat ini

### **2.3.5 Proses Manajemen Strategik**

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan manajemen strategik juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategis yang dibuat pada level korporasi, level bisnis dan level fungsional. Yang harus dilakukan pihak manajemen puncak perusahaan untuk melakukan proses manajemen stragik yaitu:

1. Menyusun misi perusahaan, termasuk didalamnya pernyataan mengenai maksud pendirian perusahaan, filosofi perusahaan dan tujuan perusahaan
2. Melakukan analisis untuk mengetahui kondisi internal dan kemampuan perusahaan
3. Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang mencakup didalamnya penilaian terhadap situasi persaingan dan konteks usaha secara umum yang akan mengetahui efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan
4. Melakukan analisis terhadap alternatif pilihan strategi perusahaan dengan membandingkan kesesuaian antara sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan

5. Melakukan identifikasi terhadap alternatif pilihan strategi yang diinginkan melalui evaluasi masing-masing pilihan strategi disesuaikan dengan misi dan tujuan perusahaan
6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang berikut strategi utama (*grand strategy*) yang paling memungkinkan untuk mencapai tujuan perusahaan
7. Membuat tujuan tahunan (*annual objectives*) dan strategi jangka pendek yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan strategi utama
8. Melakukan implementasi strategi terpilih melalui anggaran alokasi sumber daya yang dibutuhkan, dimana dalam alokasi sumberdaya ini terdapat penekanan pentingnya keselarasan antara tugas, manusia, struktur organisasi, teknologi yang digunakan serta sistem imbalan (*reward system*) yang diterapkan
9. Melakukan evaluasi terhadap keberhasilan penerapan strategi sebagai input yang akan digunakan dalam pembuatan keputusan dimasa mendatang (Pearce & Richard B., 2003)

### 2.3.6 Pemasaran Strategik

Setelah dilakukan pengambilan keputusan yang dilakukan pihak manajemen atas, hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah bagaimana memastikan keputusan yang diambil dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari pandangan ini perlu strategi yang dilakukan untuk memasarkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Adapun definisi dari pemasaran strategik adalah serangkaian tindakan dan keputusan yang mengharuskan perusahaan menentukan visi, misi dan tujuan perusahaan, melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, menentukan strategi yang sesuai, mengimplementasikan strategi, serta mengevaluasi, memodifikasi atau mengubah strategi sesuai dengan kebutuhan konsumen (Lestari, 2011). Berdasarkan pengertian tersebut mengandung fungsi-fungsi dasar pemasaran, yaitu perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengawasan. Terdapat dua alternatif tingkatan pemasaran strategik yaitu:

1. Pemasaran yang hanya menangani satu unit bisnis saja. Pada perusahaan jenis ini, ada dua tingkatan yaitu tingkatan bisnis dan tingkatan fungsional. Tanggung

jawab pada tingkatan ini terpusat pada satu kelompok direktur atau manajer. Bentuk organisasi seperti ini biasanya dimiliki oleh perusahaan kecil.

2. Perusahaan yang menagani lebih dari satu bisnis. Pada jenis ini ada tiga tingkatan pemasaran strategik, yaitu tingkatan tingkatan korporasi, tingkatan bisnis dan tingkatan fungsional

Adapun keberhasilan pemasaran strategik ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

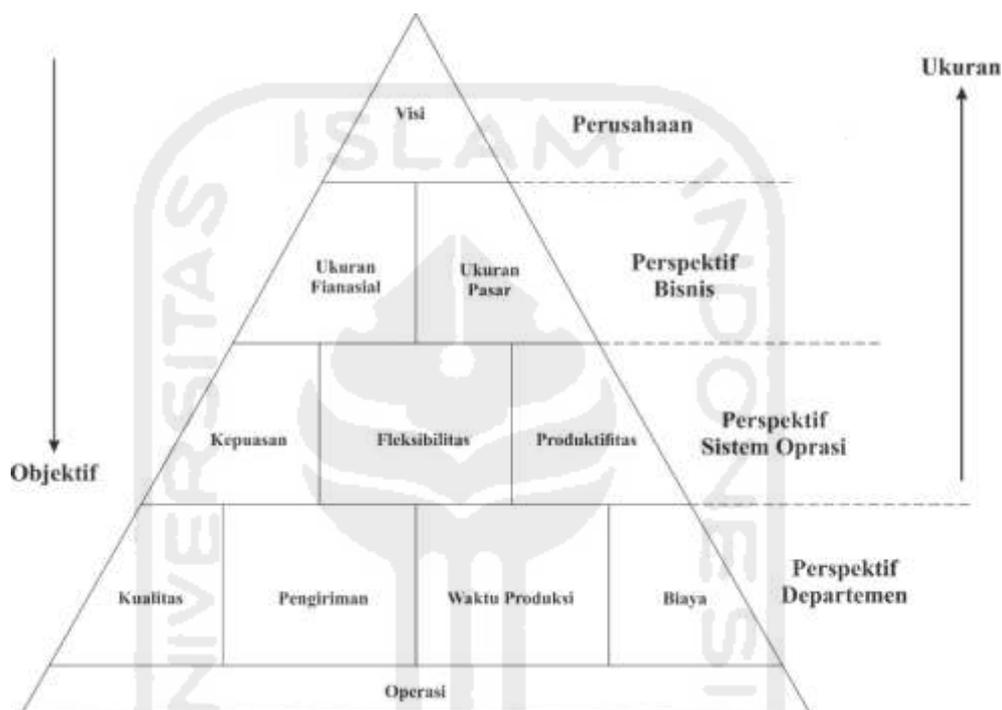
1. Strategi yang dipilih sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal
2. Strategi yang dipilih sangat realistis
3. Strategi bisa dikomunikasikan dan dipahami oleh anggota organisasi
4. Strategi mudah diimplementasikan oleh anggota organisasi
5. Pimpinan mampu mengkoordinasikan strategi dengan baik
6. Pimpian mempunyai komitmen tinggi dalam perencanaan, implementasi, evaluasi dan kontrol strategi
7. Budaya perusahaan mudah disosialisasikan ketika perusahaan akan menerapkan strategi baru

## 2.5 *SMART System*

Model *SMART* (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System merupakan sistem yang dibuat dan dikembangkan oleh *Wang Laboratory, Inc. Lowell*, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibuthkan manajer (terutama operasi). Model ini lebih fokus kearah operasional setiap departemen dan fungsi perusahaan (Pratiwi, 2009).

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial

dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*).



Gambar 2. 1 Perspektif *SMART System* (Pratiwi, 2009)

Apabila dijabarkan, piramida kinerja dalam *SMART System* dibagi menjadi beberapa tingkatan perspektif yaitu:

1. Level 1 terendah terdiri dari perspektif dan pusat-pusat kerja yang terdiri dari kualitas, pengiriman, waktu produksi dan biaya
2. Level berikutnya terdiri dari perspektif sistem operasi yang terdiri dari kepuasan, fleksibilitas dan produksi
3. Sedangkan pada level perspektif bisnis terdiri dari ukuran finansial dan ukuran pasar
4. Tingkat tertinggi adalah tingkat korporasi

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Moses et al (2001) tentang Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. "X". Mengacu pada keinginan perusahaan untuk mendapatkan suatu hasil pengukuran kinerja perusahaan secara lengkap dan terintegrasi. Adapun hasil dari keempat perspektif yang ada didalam metode *Balance Scorecard* dilakukan analisis perencanaan strategis di tiap perspektif. Tujuan dari analisis ini untuk mengetahui perspektif mana yang mengalami peningkatan atau penurunan kinerja. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan dimana terdapat peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh perspektif kecuali pada perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian pesanan tepat waktu dan juga menurunkan prosentase rata-rata produk cacat. Sedangkan saran yang diberikan peneliti pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan melakukan perawatan mesin, memperbaiki kualitas proses, melakukan evaluasi keseimbangan lintasan serta komitmen untuk dapat menerapkan konsep *Balance Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan Himawan F. Agung dan Juarsah pada tahun 2005 tentang "*Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Manajemen" studikasu di PT. Makro Indonesia cabang Pasar Rebo, yang meneliti pengukuran kinerja. Adapun metodologi yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif eksplanatori. Sedangkan pengumpulan data berupa data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara, penyebaran kuisioner dan observasi langsung. Sedangkan data skunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis diperoleh kesimpulan dimana penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk melakukan pengukuran kinerja telah dijalankan dengan cukup baik meskipun hanya dilaksanakan dan dipahamai pada golongan eksekutif

mulai golongan IV-VIII, yaitu Kepala Divisi, General Manajer dan Direktur. Jika ditinjau dari perspektif keuangan mengalami penurunan dari tahun 2003 ke tahun 2004 dengan tolak ukur utama yaitu ROI, profit, *profit margin on sale* dan pertumbuhan beban usaha, walaupun pertumbuhan penjualannya meningkat. Sedangkan pada perspektif pelanggan serta citra dan reputasi hal ini juga memberikan dampak secara langsung terhadap meningkatnya penjualan.

Penelitian lainnya yang dilakukan Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah pada tahun 2004 tentang “Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus pada Hotel X)” yang berlokasi di Surabaya. Penelitian ini dilatar belakangi sistem pengukuran kinerja di Hotel X belum mempresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif. Model yang digunakan pada penelitian ini mengakomodit atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas. Secara keseluruhan kinerja Hotel X selama periode 2002 diperoleh hasil bahwa pencapaian kinerja adalah sebesar 50,75%. Selain itu dapat dilihat dari keenam *stakeholder* dan 36 KPI yang perlu diperhatikan *stakeholder* yang memiliki nilai kurang perbaikan ini didasarkan pada KPI memiliki kinerja yang kurang.

Penelitian yang dilakukan mengenai pengukuran kinerja baru dilakukan sebatas pada perusahaan. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada hotel pada umumnya menggunakan metode *Balance Scorecard* dan *Performance Prism*. Pada penelitian ini ingin dilakukan pengukuran pada hotel menggunakan *SMART System*, hal ini dikarenakan pada Hotel Pesona Enasa Merak belum pernah dilakukan pengukuran menggunakan metode tersebut. Kondisi ini menjadikan penulis tertarik untuk melakukan pengukuran kinerja di Hotel Pesona Enasa Merak.