

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Deduktif

2.1.1. Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, *diversifikasi*, likuidasi, dan *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan (David 2006).

Strategi adalah pola penerahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi perusahaan. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya perusahaan dan mengarahkannya ke pencapaian visi perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan (Mulyadi 2007).

2.1.2. Manajemen Strategi

Menurut David (2006), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu:

- a. Formulasi Strategi

Hal-hal yang termasuk dalam formulasi strategi antara lain mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan,

menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Selain itu, implementasi strategi juga sering kali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis karena implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

2.1.3. Kinerja

Menurut Bernadine, Kane dan Johnson (1995) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan *strategic* yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Sedangkan menurut Mulyadi bahwa kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran *strategic* yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Dari Definisi kinerja (*performance*) tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja mempunyai 4 (empat) aspek, yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Penerimaan tujuan perusahaan
- c. Tingkatan tujuan yang dicapai
- d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menciptakan kinerja yang efektif adalah dengan cara:

- a. *Monitor*
Organisasi pertama kali membutuhkan informasi bagaimana bisnis mereka berjalan sebelum mereka dapat mengimprove kinerja mereka. Pemahaman tentang bisnis adalah hal yang penting.
- b. *Analyze*
Organisasi harus mengerti apa yang terjadi pada bisnis mereka dan mengapa itu terjadi. Kemudian mampu mengidentifikasi penyebab dan mengambil sikap untuk menghadapi isu – isu yang muncul.
- c. *Plan*
Ketika organisasi pertama kali menentukan strategi mereka, mereka membutuhkan secara akurat segala data, sumber anggaran dan peramalan masa depan.

2.1.4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan diperlukan untuk melihat pencapaian Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam melaksanakan sebuah strategi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja perlu selalu diartikulasikan dengan: visi/misi organisasi, tujuan dan sasaran organisasi.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan

titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian–penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Beberapa cara pengukuran kinerja, antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
- b. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan
- c. Membandingkan kinerja tahun ini dengan tahun–tahun sebelumnya
- d. Membandingkan kinerja dengan kinerja instansi lain atau dengan swasta yang unggul di bidang tugas yang sama dengan kegiatan yang sedang diukur.
- e. Membandingkan kinerja nyata dengan standar.

2.1.5. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui hubungan sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama dalam menjelaskan target sasaran suatu bisnis (Tunggal 2007).

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang digunakan dalam mengaitkan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk mengukur kinerja serta menetapkan tujuan perusahaan, perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* tetap mempergunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan dapat memberikan petunjuk mengenai strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dalam kontribusi peningkatan laba perusahaan jangka panjang. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di bagian hubungan sebab akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Tujuan keuangan sangat berbeda untuk setiap siklus hidup perusahaan. Secara sederhana, siklus hidup perusahaan dibagi menjadi tiga tahap, yaitu *growth* (bertumbuh),

sustain (bertahan), dan harvest (menuai). Perusahaan yang berada pada tahap *growth* memiliki produk dan pangsa pasar yang tumbuh secara nyata, sehingga strategi dan pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan difokuskan pada pertumbuhan penerimaan, penghasilan/laba positif, serta peningkatan penjualan dan pangsa pasar. Perusahaan yang berada pada tahap sustain memiliki produk dan pangsa pasar yang bertumbuh stabil, sehingga strategi dan pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengembalian investasi dan peningkatan laba kotor. Sedangkan perusahaan yang berada pada tahap harvest memiliki produk dan pangsa pasar yang tumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis dan nilai tambah kas.

b. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya customer focus dan customer satisfaction. Perspektif ini merupakan ukuran hasil, jadi apabila pelanggan tidak puas akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhannya. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu:

1. *Customers Core Measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:
 - a) *Market share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
 - b) *Customer retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
 - c) *Customer Acquisition*, mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru untuk memenangkan bisnis baru.
 - d) *Customer satisfaction*, menaksirkan tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
 - e) *Customer profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlakukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. *Customer Value Proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang di dasarkan pada atribut berikut:
 - a) *Produk/Service Atribut* meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan mutu. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Dalam hal ini perusahaan harus mengidentifikasi apa yang di inginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
 - b) *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh respon dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah penyampaian waktu. Waktu merupakan komponen yang dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasannya.
 - c) *Image and reputation* menggambarkan *factor intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga mutu seperti yang dijanjikan.

c. **Perspektif Proses Internal Bisnis**

Manajemen perusahaan mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Penilaian dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnisnya berjalan dan apakah produk dan jasanya sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga proses yaitu:

1. Proses inovasi yang merupakan proses mengenali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan, serta menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan.
2. Proses operasi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Proses operasi terbagi menjadi dua aktivitas, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian kepada konsumennya.
3. Proses pelayanan purna jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan.

d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa.

Dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus di perhatikan yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Dewasa ini peran karyawan terhadap perusahaan mengalami pergeseran karena karyawan yang tidak lagi dipekerjakan secara fisik tetapi sudah diganti dengan sistem yang lebih canggih. Untuk itu perusahaan harus memberikan pelatihan kembali kepada karyawan sehingga akan menciptakan kreativitasnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen yaitu:

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan customer service. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pihak manajer dapat melakukan survey yang dilaksanakan secara rutin

2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika ada karyawan

yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Ukuran yang sering digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah pendapatan per pekerja.

2.2. Kajian Induktif

Beberapa penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard, diantaranya sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Octavio P. Y. Oley, Paulus Kindangen dan Irvan Trang (2017) tentang analisis pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard. Penelitian ini dilakukan pada beberapa minimarket indomaret yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan barang kebutuhan atau toko retail. Hasil penelitian dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang memuaskan sehingga perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmad Hidayat, Isa Dyah Utami dan Umayya (2010) tentang tolak ukur penilaian kinerja badan usaha dengan balanced scorecard (BSC). Penelitian dilakukan pada badan usaha berbentuk rumah sakit. Perspektif keuangan diukur menggunakan Return on Investment (ROI), perspektif pelanggan diukur dengan *Number of Complain*, perspektif bisnis internal diukur dengan *Bed Occupancy Rate* (BOR) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan *Employee Turn Over*.

Penelitian yang dilakukan oleh Agustian (2015). Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan pengukuran kinerja rantai pasok atau supply chain barang pass through pada PT. Indonesia Nippon Seiki dengan menggunakan Balanced Scorecard dan metode AHP. Hasil penelitian adalah diperoleh 22 KPI berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard, yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok barang passthrough di PT. INS. Pengukuran menunjukan kinerja rantai pasok barang passthrough PT. INS dari tahun 2012 ke 2013 cenderung mengalami peningkatan, namun pada customer complain dan delivery performance masih perlu dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Vera Devani (2016) tentang pengukuran kinerja perpustakaan dengan pendekatan balanced scorecard. Penelitian dilakukan di Perpustakaan Tun Seri Lanang. Kuisiener dibagikan kepada 24 karyawan dan 120 kuisiener dibagikan kepada pembaca.

