

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Singgih, Octavia et al. (2004) Mengevaluasi Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di PT.“X”. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja di PT.”X” dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan karena sistem pengukuran yang dipakai selama ini hanya mengukur kinerja dari financial perspective. Hasil analisa menunjukkan adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh perspective kecuali pada internal business process perspective yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian order tepat waktu dan menurunkan % rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

Hanuma and Kiswara (2011) Menganalisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2005-2006 pada PT Astra Honda Motor untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya dilakukan analisis melalui perhitungan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT Astra Honda Motor, sedangkan sample yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk karyawan dan 100 responden untuk pelanggan. Kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari ROI, profit margin, operating ratio, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kepuasan karyawan. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja PT Astra Honda Motor secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada perspektif keuangan dengan indikator ROI, profit margin, dan operating ratio sudah menunjukkan kinerja yang cukup. Untuk perspektif pelanggan

menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan *Balance Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh.

Authoni and Suryani (2014) Mengevaluasi Purwarupa Performance Dashboard Untuk Membantu Analisis Diri Perguruan Tinggi (PT) Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Studi Kasus : PT X. Dashboard merupakan suatu alat yang dapat membantu pimpinan perguruan tinggi mengevaluasi kinerja organisasinya dengan menyajikan informasi key performance indicators (KPI) dalam bentuk antar muka visual secara sekilas dalam layar, sehingga data dapat dianalisa dengan lebih efektif, efisien, dan komprehensif. Metode pembangunan dashboard pendekatan *user-centric*, yang dari empat tahapan yaitu identifikasi kebutuhan, perencanaan, perancangan prototype, dan review prototype. Identifikasi kebutuhan untuk pembangunan dashboard dilakukan dengan pendekatan top-down.

Tahap ini dimulai dengan identifikasi high - level scenario dashboard untuk mendapatkan gambaran umum skenario informasi yang akan disajikan melalui dashboard. Selanjutnya, diidentifikasi kebutuhan data/informasi secara detail, sampai diperoleh KPI untuk setiap jenis dashboard. Identifikasi kebutuhan data/informasi dilakukan melalui 2 (dua) cara yang dapat dilakukan secara bersamaan, yaitu dengan identifikasi KPI organisasi yang berada dalam lingkup pembangunan dashboard, dan identifikasi kebutuhan data dari tiap kelompok pengguna dashboard. KPI organisasi tidak semuanya disajikan pada dashboard, hanya KPI yang mendukung kebutuhan pengguna dalam membuat keputusan atau tindakan bisnis saja yang disajikan. Tujuan dari tahap perencanaan adalah untuk menganalisis lebih dalam data yang diperoleh dari hasil identifikasi kebutuhan. KPI untuk setiap kelompok dashboard dianalisis untuk mengidentifikasi meta-informasi yang dikandungnya. Sedangkan data hasil

identifikasi kebutuhan bisnis pengguna akan dianalisis lebih lanjut untuk merencanakan fungsionalitas dashboard.

Keterkaitan dari ringkasan peneliti terdahulu yaitu adanya persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan peneliti terdahulu yakni sama-sama menggunakan Balance Scorecard, serta terkait dengan Key performance indicators (KPI).

Perbedaan antara peneliti yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu, diantaranya adalah penulis tidak hanya menggunakan KPI Balance Scorecard tetapi juga mengukur efisiensi kinerjanya. Perbedaan lainnya yaitu tempat penelitian yang berbeda, dan pada tahun yang berbeda.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian efisiensi

Menurut (Sumenge (2013)) efisiensi yaitu penggunaan dana yang minimum untuk mencapai hasil maksimum. efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataan lain penggunaan yang sebenarnya (Puspitasari and ROHMAN 2014).

Menurut Sunarto and Hasibuan (2007) efisiensi yaitu biaya produksi dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai system manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang dan menghasilkan proses manajemen seperti, Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Hanuma and Kiswara (2011) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian 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.

2.2.3 Pengertian Key Performance Indikator

Menurut Authoni and Suryani (2014) Key Performance Indicators (KPIs) merupakan indikator utama dari kinerja proses yang dijalankan organisasi. Mengidentifikasi dan memonitor indikator kinerja utama adalah bagian penting untuk administrasi perguruan tinggi. Fungsi dasar dari indikator kinerja adalah untuk membantu dalam menentukan seberapa baik perguruan tinggi/fakultas/program studi telah mencapai tujuan masing-masing. Key Performance Indicator (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap stakeholder requirements serta tujuan perusahaan.

Menurut Henderi, Rahayu et al. (2015) *Key performance indicators (kpi)* adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis / *business intelligence* (BI) untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI

umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (BSC, *balanced scorecard*).

2.2.4 Pengertian Balanced Scorecard (BSC)

Menurut Hamzah, Suyoto et al. (2015) *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan kepada manajer tentang performance bisnis. Menurut (Singih, Octavia et al. 2004) merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan.

Menurut *Hanuma and Kiswara (2011) Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

2.2.5 Pengukuran kinerja pengiriman freeze kontainer di PT. Rukma Padaya Trans

a) 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. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

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. Sustain (bertahan)

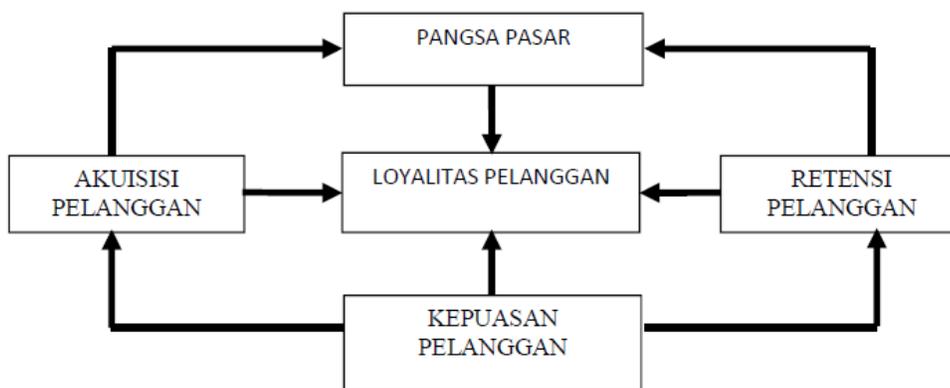
Adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan 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.

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 memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan

Mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran-pengukuran dalam perspektif ini juga didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Pengukuran-pengukuran yang umum digunakan dalam perspektif pelanggan dapat dibagi menjadi kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain itu, pengukuran dapat juga dilakukan dengan eninjau faktor-faktor berikut, waktu proses pengiriman tepat waktu atau tidaknya, dan inovasi produk baru.



Gambar 2.1

Perspektif Pelanggan Ukuran Pertama

Kaplan dan Norton (2000)

c. 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. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

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 nilai 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). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi Proses operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

1. proses pembuatan produk,
2. proses penyampaian produk kepada pelanggan.
3. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

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.

d. 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.

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). Dalam perspektif ini, ada factor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

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. Kapabilitas system 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.
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.