

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari beberapa penelitian terdahulu:

1. Ardekani, Sharifabadi, Jalaly, dan Zarch(2013) melakukan penelitian dengan judul “*Comprehensive Performance Evaluation Using FAHP-FVIKOR Approach Based on Balanced Scorecard (BSC): a Case of Yazd's Ceramic and Tile Industry*” Tujuan penelitian ini adalah menilai secara komprehensif dalam segi keuangan dan non-keuangan dengan empat perspektif *Balanced* dengan menggunakan fuzzy Delphi yang merupakan proses analisis hirarkis dipekerjakan. Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan A memiliki kinerja terbaik di antara sepuluh perusahaan dari seluruh empat perspektif.

#### Persamaan:

Menggunakan pengukuran empat perspektif Balance Scorecard

#### Perbedaan:

Analisis pengukuran kinerja menggunakan tiga metode, yakni Metode Fuzzy Delphi (metode yang membantu manajemen dalam memprediksi kondisi masa depan dengan menggunakan survei kuisioner), Metode Fuzzy Hierarchical Analysis (metode yang membantu dalam membuat keputusan dengan pilihan kriteria evaluasi), dan Metode Fuzzy Vikor (berfokus pada masalah yang dihadapi perusahaan)

Membandingkan dengan sepuluh perusahaan sebagai objek pengukuran kinerja.

2. Tri Arini (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu”. Penelitian ini menganalisis pencapaian kinerja pegawai KPP Batu yang terintegrasi dengan reward. Hasil dari penelitian adalah ketercapaian kinerja KPP Pratama Batu jika diukur dengan BSC dari kuartal I hingga kuartal III tahun 2013 menunjukkan status kuning dengan nilai sebesar 80,84% dari target sebesar 100%. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih tinggi dibandingkan dengan pencapaian pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Persamaan :

- a. Studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif.
- b. Data yang digunakan adalah data primer dari hasil wawancara dan observasi serta data sekunder dari hasil dokumentasi.
- c. Teknik pengumpulan data melalui studi literatur dan studi lapangan dengan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi.

Perbedaan :

- a. Integrasi dengan reward, sedangkan penelitian ini terintegrasi dengan six sigma
- b. Objek dalam penelitian merupakan organisasi non profit (publik)

3. Maria (2012) melakukan penelitian dengan judul “Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT “SBP” di Surabaya). Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk review kinerja PT SBP. Hasil dari penelitian adalah PT SBP mengalami peningkatan laba bersih dan *profit margin* merupakan akibat dari perluasan pangsa pasar perusahaan. Strategi yang diterapkan adalah memperkenalkan produk bata ringan kepada kontraktor-kontraktor proyek besar, sehingga fokus dan prioritas pemasaran semakin luas.

Persamaan :

- a. Teknik analisis data dengan melakukan langkah identifikasi visi, misi dan analisis SWOT
- b. Menggunakan indikator analisis keuangan dengan ROA, ROE, profit margin ratio dan sebagainya

Perbedaan:

Tidak terintegrasi dengan six sigma, sedangkan penelitian ini terintegrasi dengan six sigma dalam indikator perspektif proses bisnis internal.

4. Adib(2011) melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Dasar Penentuan Strategi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi Kab. Blitar”. Penelitian ini dirancang dalam bentuk studi kasus yang menekankan pada analisis beberapa perspektif dalam pengukuran kinerja. Hasil dari penelitian adalah pengukuran kinerja

dengan metode *Balanced Scorecard* sangat membantu. RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar secara keseluruhan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang lebih baik dari tahun sebelumnya (2011)

Persamaan:

Terdapat persamaan dalam pengukuran *Balanced Scorecard* dari segi *financial* dan non *financial*

Perbedaan:

Penelitian terdahulu bergerak di bidang pelayanan kesehatan yang menggunakan sample para pasien dan karyawan, sedangkan penelitian sekarang perusahaan manufaktur bergerak di bidang percetakan.

5. Chauliah (2011) melakukan penelitian dengan judul “ Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* (Studi Kasus pada PT TR)”. Tujuan penelitian adalah mengukur evaluasi kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* agar dapat memberi layanan yang baik kepada konsumen. Terutama pada perspektif bisnis internal secara dramatik menuju tingkat kegagalan nol (*Zero Defect*).

Hasil dari penelitian adalah perspektif *financial* memiliki tingkat pencapaian tertinggi, diikuti oleh perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Persamaan:

- a. Mengukur kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma*.
- b. Menggunakan studi kasus

c. Menggunakan data primer dan sekunder

Perbedaan:

Penilaian hasil pengukuran *Balanced Scorecards* dengan menggunakan OMAX (Objective Matrix).

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori Kualitas**

Teori kualitas menurut Deming dalam Vincent Gasperzs (2006: 69-70) “Setiap upaya perbaikan kualitas akan membuat aktivitas proses dalam sistem industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi”. Produktivitas total industri secara keseluruhan meningkat karena pemborosan (*waste*) dan inefisiensi akan berkurang. Setiap upaya perbaikan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada dalam sistem industri itu.

### **2.2.2 Kinerja**

Menurut (Mathis dan Jackson 2002:78) “Kinerja adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan.” Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

### 2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan (*reward*). Berikut ini adalah ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif menurut Mulyadi (2011):

#### 1. Ukuran kinerja tunggal

Ukuran kinerja yang menggunakan satu ukuran penilaian. Hanya digunakannya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan kesuksesan sebuah perusahaan atau bagian tertentu.

#### 2. Ukuran kinerja beragam

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Manajer disini akan diukur dengan berbagai kriteria.

#### 3. Ukuran kinerja gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya, manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur, yaitu profitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing lima dan

empat. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam pengendalian manajemen. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja organisasi.

#### **2.2.4 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran suatu organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2.2.5 *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000:7) merupakan “Suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”.

*Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor dan berimbang. Kartu skor digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Selain itu, kartu skor juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, nantinya skor yang akan diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Perbandingan yang telah dilakukan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang bersangkutan. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yang ada yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

Empat proses manajemen yang baru telah diperkenalkan oleh *Balanced Scorecard* yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek. Berikut adalah keempat proses manajemen menurut Kaplan dan Norton (2000:9-15) adalah:

1. Menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menterjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai



tujuan strategis yang spesifik. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi dan misi perusahaan penting dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Visi perusahaan merupakan gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, diperlukan adanya perumusan strategi.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh pihak. Karena komunikasi mempunyai tujuan penting agar tercapai keberhasilan perusahaan dengan baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Rencana bisnis memungkinkan perusahaan mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan. Hampir semua perusahaan saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Adanya *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran, dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

### **2.2.6 Manfaat *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan visi, misi dan strategi ke suatu pengukuran kinerja yang menyeluruh yang dapat menyediakan rerangka kerja sebagai sistem pengukuran dan manajemen strategis.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menyelaraskan pengukuran outcome kinerja di masa yang akan datang.

### **2.2.7 Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

#### **2.2.7.1 Perspektif Keuangan**

Di dalam pengukuran perspektif keuangan *Balanced Scorecard* mempunyai dua peranan penting. Menurut Kaplan dan Norton (2000:41) yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaan strategi tersebut memberikan kontribusi atau tidak dalam peningkatan laba yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan dalam perspektif keuangan dapat menggunakan berbagai rasio, yakni seperti:

#### 1. *Return On Assets* (Rasio Pengembalian Aset)

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan dari aset-aset yang dikendalikan oleh manajemen, seperti perputaran aset yang diukur dari volume penjualan. Semakin tinggi nilai ROA perusahaan, maka semakin baik pula kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau aset yang dimiliki, sebaliknya jika semakin rendah nilai dari ROA maka semakin buruk kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau aset yang dimiliki. ROA dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{ROA} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}}$$

#### 2. *Net Profit Margin Ratio* (Rasio Keuntungan Bersih)

Rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu, selain itu ukuran ini dapat diinterpretasikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menekan atau mengendalikan biaya diperusahaan dalam periode tertentu. Semakin besar nilai *Net profit margin ratio* akan menunjukkan kemampuan perusahaan memperoleh pendapatan semakin baik, begitu juga sebaliknya semakin kecil nilai *Net profit margin ratio* akan menunjukkan kemampuan perusahaan memperoleh pendapatan semakin buruk. Rumus *Net profit margin ratio*:

$$\text{Net Profit Margin Ratio} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

### 3. Modal Kerja

Modal kerja merupakan modal

$$\text{Modal Kerja} = \text{Aset Lancar} - \text{Hutang Lancar}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat kita ketahui apabila modal kerja bernilai positif maka harta lancar lebih besar daripada hutang lancar yang artinya kemungkinan besar perusahaan mampu membayar segala hutangnya dengan baik, begitu pula sebaliknya. Apabila modal kerja bernilai negatif maka harta lancar lebih kecil daripada hutang lancar yang artinya kemungkinan besar perusahaan belum mampu membayar segala hutangnya dengan baik.

### 4. *Debt Ratio* (Rasio Hutang)

Rasio hutang merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva. *Debt Ratio* dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{total hutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

#### **2.2.7.2 Perspektif Pelanggan**

Hal pertama yang perlu dilakukan perusahaan dalam perspektif pelanggan adalah perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan, untuk menentukan

segmen pasar dan pelanggan yang akan menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, divisi Research and Development meneliti, memahami dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Dan manajer juga harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upayamencapai target *financialnya*, serta mengevaluasi apakah kepuasan pelanggan sejalan dengan tingkat kinerja. Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai jika dapat memberikan nilai manfaat relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang telah dikeluarkan oleh konsumen. Dalam hal ini, customer services mampu mengatasi keluhan pelanggan dengan cara memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan .

Tolak ukur kinerja dalam perspektif pelanggan dibagi ke dalam dua kelompok (Kaplan dan Norton 2000:59-66):

1. Kelompok perusahaan inti pelanggan (*customer core measurement group*)

a. Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume jual).

b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama.

c. Kemampuan meraih pelanggan baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru.

d. Tingkat kepuasan pelanggan(*customer satisfaction*)

Mengukur dan menilai tingkat kepuasan pelanggan dan seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.

e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen sasaran. Berikut ini adalah kelompok pengukuran nilai pelanggan:

a. Atribut produk atau jasa.

Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b. Hubungan dengan pelanggan

Dimensi ini mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Penyampaian produk dapat dilihat dari waktu tanggap penyerahan serta

melihat perasaan pelanggan pada saat menerima atau melihat produk yang telah diterima dari perusahaan.

c. Citra dan reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor yang membuat pelanggan tertarik dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Misalnya seperti hasil promosi, baik secara personal (melalui pameran, *door to door*), melalui media massa (cetak, elektronik) ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

Ukuran dari perspektif pelanggan dapat dilihat dari pengukuran:

1. *Customer of Acquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Akuisisi pelanggan mengukur kemampuan perusahaan menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$COA = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Agar *Balanced Scorecard* dapat digunakan, perusahaan harus mengartikulasikan tujuan untuk waktu, kualitas, performa dan pelayanan kemudian menerjemahkan tujuan ini menjadi ukuran spesifik. Ukuran hasil yang dapat dipergunakan adalah kepuasan pelanggan, akuisisi, profitabilitas pelanggan dan loyalitas pelanggan.

### 2.2.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini menunjukkan perbedaan yang mencolok antara sistem pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dan sistem pengukuran kinerja dengan tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional fokus pada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat tanggung jawab dan departemen perusahaan. Pengendalian operasi departemental bergantung pada pengukuran *financial* dan laporan varians bulanan yang mempunyai banyak keterbatasan.

Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:82-92) setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil *financial* terbaik yang diharapkan oleh pemegang saham. Berikut ini adalah model tahapan proses bisnis internal:

#### 1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan



pesaing, besarnya biaya yang diperoleh, dan banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

## 2. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, yang dimulai pada saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta akan menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

## 3. Layanan purna jual

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan akan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya, seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang.

Ukuran dari perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari pengukuran:

### 1. Sigma level

Digunakan untuk mengetahui kapabilitas proses (berada pada berapa sigma) dalam program peningkatan terus-menerus menuju six sigma (Vincent Gaspersz:2012).

$$DPMO = \frac{\text{number defect} \times 1000000}{\text{number of units} \times \text{number of opportunities}}$$

Keterangan:

DPMO	: Defect per million opportunities
Number defect	: Jumlah cacat yang ditemukan
Number of units	: Jumlah unit yang diproduksi
Number of opportunities	: Jumlah kemungkinan kesalahan

#### **2.2.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai suatu pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang lainnya. Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:110) tolok ukur pada perspektif ini dibagi menjadi tiga:

##### **1. Kapabilitas karyawan**

Manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai memberi sumbangan segenap kemampuannya untuk perusahaan. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard*.

a. Mengukur tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Mengukur tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Tujuan retensi karyawan adalah mempertahankan selama mungkin perusahaan yang diminati oleh perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

c. Mengukur tingkat produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. Kapabilitas sistem informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dan tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu

tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan. Para pekerja dibagian operasional membutuhkan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu para pekerja membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

### 3. Motivasi, pemberdayaan 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 karyawan. Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari pengukuran:

#### *1. Average Training Hours per Full Time Equivalent*

Indikator ini untuk mengetahui berapa rata-rata pelatihan yang diberikan kepada setiap karyawan. Hal ini tentunya, untuk melihat seberapa jauh upaya perusahaan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Rumusnya adalah:

$$\text{ATH per FTE} = \frac{\text{waktu total pelatihan}}{\text{jumlah karyawan penuh waktu}}$$

### 2.2.8 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:18-24):

#### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik keperspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensivisan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

#### 2. Kohern

Kohern berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *Balanced Scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif nonkeuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Selain mempunyai keunggulan, *Balanced Scorecard* juga mempunyai kelemahan. Berikut adalah kelemahan yang ada dalam *Balanced Scorecard* menurut Anthony & Govindarajan (2005:180):

#### 1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya

Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target di bidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah

karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

## 2. Terpaku pada hasil keuangan

Sering kali para manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.

## 3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategi-strateginya.

## 4. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan

Hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

### **2.2.9 Tahap Perancangan *Balanced Scorecard***

Beberapa tahap dalam merancang *Balanced Scorecard* menurut Freddy Rangkuti (2011:93):

1. Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan, analisis SWOT dan strategi perusahaan
2. Menentukan perspektif
3. Merumuskan sasaran strategis

4. Menentukan ukuran strategis (*measure*)
5. Menentukan target
6. Merumuskan inisiatif strategis
7. Menentukan KPI (*key performance indicators*)
8. Implementasi *Balanced Scorecard*

#### **2.2.10 Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proses program atau unit-unit organisasi. (Vincent Gaspersz, 2012:11) yang diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (Strengths)
  - a. Memiliki saluran distribusi pemasaran yang mudah dijangkau konsumen dan memiliki fasilitas yang memadai.
  - b. Memiliki tata letak fasilitas yang menarik
  - c. Telah tercipta persepsi publik yang baik terhadap produk yang ditawarkan
  - d. Memiliki loyalitas dan kepatuhan karyawan yang tinggi
  - e. Memiliki kultur perusahaan dengan semangat kerja sama yang tinggi
  - f. Memiliki kerja sama yang solid di antara manajemen dan pegawai.
2. Kelemahan (Weakness)
  - a. Karyawan tidak memiliki keterampilan
  - b. Keterlambatan penyerahan pesanan pelanggan yang masih tinggi
  - c. Biaya produksi yang terus-menerus meningkat,
  - d. Lokasi unit bisnis yang sulit dijangkau atau kurang strategis



- e. Mesin dan peralatan yang telah tua
3. Peluang (Oppurtunities)
    - a. Pertumbuhan permintaan masyarakat yang terus meningkat teradap produk yang dipasarkan
    - b. Telah tercipta persepsi publik yang baik terhadap produk dan layanan yang ditawarkan
    - c. Mengembangkan lini produk agar mampu mencapai kebutuhan konsumen yang luas
  4. Ancaman (Threats)
    - a. Peraturan pemerintah yang ketan dan kaku, sedangkan pihak manajemen harus mengeluarkan biaya yang tinggi agar dapat memenuhi peraturan pemerintah itu.
    - b. Posisi tawar-menawar yang semakin meningkat dari pemasok dan konsumen

#### **2.2.11 Six Sigma**

*Six Sigma* menurut Vincent Gaspersz (2012:375) “Suatuupaya terus-menerus (*continuous improvement efforts*) untuk menurunkan variasi dari proses agar meningkatkan kapabilitas proses dalam menghasilkan produk (barang dan/atau jasa) yang bebas kesalahan untuk memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*).

*Six Sigma* telah banyak digunakan oleh sebagian besar perusahaan manufaktur. *Six Sigma* digunakan untuk mengukur produksi dengan jumlah nol cacat (*zero defect*). Namun, kini system pengukuran dengan menggunakan *Six*

*Sigma* telah banyak digunakan juga untuk perusahaan jasa untuk mengukur kepuasan pelanggan.

#### **2.2.11.1 Tujuan Six Sigma**

APICS Dictionary (2010) dalam Vincent Gaspersz (2012:375-376) mendefinisikan kualitas *Six Sigma* sebagai sekumpulan konsep dan praktek-praktek terbaik dalam bisnis yang bertujuan untuk:

1. Menurunkan variabilitas dalam proses dan mengurangi cacat dalam produk, hanya memproduksi 3,4 cacat untuk setiap satu juta kesempatan atau operasi (3,4 DPMO=*defect per million opportunities*).
2. Melakukan inisiatif-inisiatif peningkatan proses meningkatkan kinerja *bottom-line*.
3. Meningkatkan kinerja *bottom-line*.
4. Menciptakan dan memonitor aktivitas-aktivitas bisnis agar mengurangi pemborosan (*waste*) dan kebutuhan sumber-sumber daya.
5. Meningkatkan kepuasan pelanggan.

#### **2.2.13 Tahapan Penerapan Six Sigma**

Ada lima tahapan yang harus dilalui dalam penerapan *Six Sigma* dengan metode DMAIC, menurut Evan dan Lindsay (2007:48-51)

1. Perumusan (*Define*)

Langkah pertama yang dilakukan adalah mendefinisikan masalah. Pernyataan masalah yang baik juga harus mengidentifikasi pelanggan yang memiliki

pengaruh terbesar pada kinerja produk atau jasa, menggambarkan tingkat kinerja atau keluhan pelanggan, mengidentifikasi matriks kinerja yang bersangkutan, menentukan tolok ukur standar kualitas terbaik, menghitung implikasi biaya/pendapatan serta mengukur tingkat kinerja yang diharapkan dari usaha *Six Sigma* yang berhasil.

2. Pengukuran (*measure*)

Mengukur kinerja proses pada saat sekarang (baseline measurement) agar dapat dibandingkan dengan target yang diterapkan. Lakukan pemetaan proses dan mengumpulkan data yang berkaitan dengan indikator kinerja kunci (KPIs).

3. Analisis (*analyze*)

Fokus dari fase analisis yaitu menganalisis sumber dan akar penyebab masalah kualitas yang ada di dalam proyek *Six Sigma*.

4. Perbaikan (*improvement*)

Setelah akar permasalahan dapat dipahami, maka analisis atau tim yang menangani harus mengumpulkan ide untuk menghilangkan atau memecahkan masalah serta memperbaiki kinerja. Pada fase ini kreatifitas sangat dibutuhkan, karena kebanyakan solusi tidak secara gambling dapat terlihat. Setelah menemukan ide, kemudian ide-ide tersebut perlu dievaluasi dan memilih ide yang paling menjanjikan.

### **2.2.19 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma***

*Balanced Scorecard* terbagi menjadi dua sisi, yaitu sisi *financial* (perspektif keuangan) dan non *financial* (perspektif pelanggan, perspektif bisnis

internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). *Six Sigma* tidak melihat dari perspektif yang cukup komprehensif, karena *Six Sigma* berfokus pada perbaikan proses dan pengurangan cacat terutama pada area-area yang berpengaruh penting pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. *Six Sigma* menetapkan fokus untuk memperbaiki kualitas proses dengan cara selalu berusaha menekan adanya variasi proses sekaligus mengurangi frekuensi cacat (*defect*) yang dihasilkan oleh setiap proses-proses yang dilakukan.

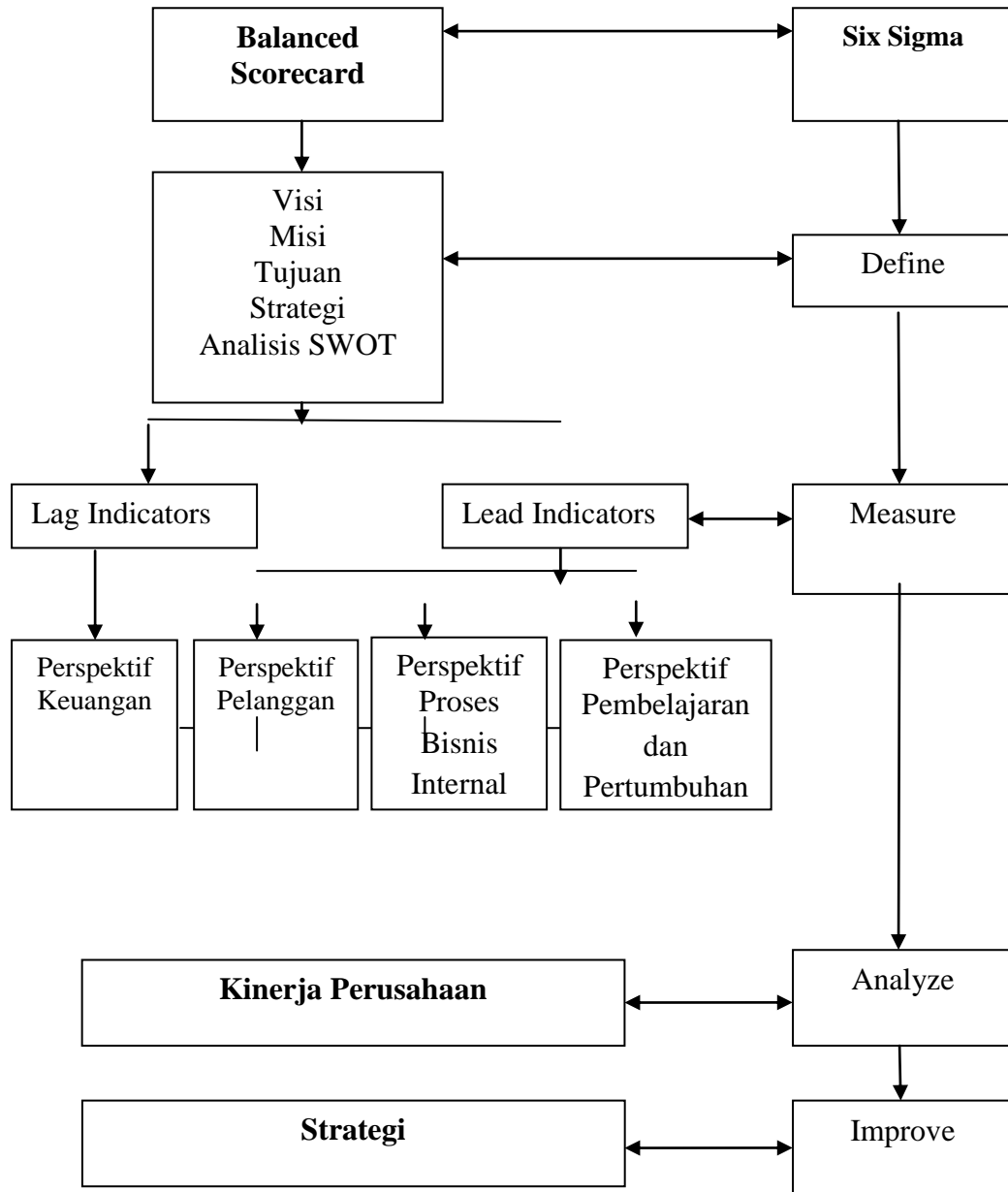
Peran manajer sangat begitu penting untuk memberikan motivasi dan pelatihan guna meningkatkan keahlian para karyawan sehingga dapat menghasilkan produk tanpa cacat. Jika pelanggan puas dengan hasil produksi (barang/jasa) maka kemungkinan besar pelanggan tersebut akan kembali bahkan dapat memberikan citra yang baik terhadap pelanggan baru untuk menggunakan produk (barang/jasa) yang telah disediakan oleh perusahaan. Disini dapat menjadi keberuntungan perusahaan untuk melakukan perputaran asset perusahaan. *Six Sigma* merupakan proses disiplin tinggi yang membantu mengembangkan produk yang mendekati sempurna. *Six Sigma* dapat dijadikan ukuran target kinerja sistem industri tentang bagaimana baiknya suatu proses transaksi produk antara pemasok (industry) dan pelanggan (pasar). Semakin tinggi target *Six Sigma* yang dicapai, maka semakin dapat meningkatkan kualitas. Jika kualitas terus meningkat maka kinerja sistem industri akan semakin baik. Dengan demikian, kedua sistem manajemen *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* dapat diintegrasikan menjadi satu sistem manajemen kinerja yang terintegrasi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Pada awal penelitian dilakukan dengan survei untuk mengetahui gambaran umum perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu untuk mendapatkan strategi perusahaan harus melakukan komponen *Six Sigma* yaitu *define* dengan pengidentifikasian strategi terlebih dahulu. Pengidentifikasian visi, misi, tujuan dan analisis SWOT dari PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. Selain dengan menjabarkan visi, misi, dan tujuan perusahaan untuk mendapatkan strategi yang tepat perlu dilakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal guna mengetahui kondisi PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. dalam industri.

Kemudian langkah berikutnya adalah pengukuran (*measure*) kinerja empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Yang ketiga adalah penilaian strategi atau pengukuran kinerja. Jika sudah terlihat strategi itu tidak berjalan dengan baik, artinya kinerja perusahaan tersebut mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Pada tahap selanjutnya adalah tahapan *analyze*. Tahapan ini dilakukan dengan mengidentifikasi hasil pengukuran dan menganalisis terjadinya kenaikan maupun penurunan kinerja. Kemudian melakukan *improvement* dengan mencari strategi masa depan.



**Gambar 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**