

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Pengaruh dan Penerapan

Sebelum membahas lebih lanjut tentang skripsi ini, ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan pengaruh dan penerapan. pengertian pengaruh menurut Pusat Bahasa dalam bukunya kamus besar Bahasa Indonesia adalah sebagai berikut:

“Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang.”

Sementara definisi pengaruh menurut Badudu-Zain dalam bukunya Kamus Umum Bahasa Indonesia (1994:1031) adalah sebagai berikut :

- 1) Daya yang menyebabkan sesuatu terjadi
- 2) Sesuatu yang dapat membentuk, atau mengubah sesuatu yang lain
- 3) Tunduk atau mengikuti karena kuasa atau kekuatan orang lain.

Berdasarkan pengertian diatas, pengaruh merupakan daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang menyebabkan sesuatu terjadi yang dapat membentuk ataupun mengubah sesuatu yang lain.

Definisi penerapan menurut LPPM dalam bukunya Kamus Istilah Manajemen (1994:155) adalah sebagai berikut :

“Penerapan adalah pemanfaatan keterampilan dan pengetahuan baru di bidang manajemen”.

Berdasarkan pengertian diatas, pengaruh penerapan adalah daya yang timbul yang dapat mengubah tindakan pelaksanaan di bidang manajemen untuk suatu tujuan khusus.

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1 Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

Bermula pada tahun 1990 Nolan Norton Institute, sebuah bagian riset kantor akuntan public KPMG, mensponsori sebuah studi selama satu tahun di

beberapa perusahaan yang bertemakan “*pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*”. Penelitian ini di dorong oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang ada, yang pada umumnya sangat tergantung pada tolak ukur keuangan, pada kenyataannya tidak membantu perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis masa depan.

Penelitian tersebut dipimpin oleh CEO Nolan Norton Institute, yaitu David P. Norton dan seorang konsultan akademis, Robert S Kaplan Partisipan penelitian tersebut berpandangan bahwa ketergantungan pada laporan mengenai ukuran-ukuran kinerja perusahaan akan menghalangi organisasi untuk menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Sehingga mereka pun berupaya untuk mengembangkan sebuah model pengukuran kinerja yang baru.

Sebuah perusahaan yang menjadi objek penelitian mereka ternyata menerapkan *corporate scorecard* (kartu pencatat kinerja perusahaan) yang tidak saja berisi ukuran-ukuran keuangan namun juga ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan dengan waktu antara pada pelanggan, kualitas dan waktu siklus dari proses manufaktur serta efektivitas pengembangan produk baru. *Corporate scorecard* adalah model yang membantu perusahaan memahami apa yang sebenarnya mendorong kesuksesan perusahaan.

Diskusipun berlangsung antara para pihak peneliti dengan pihak perusahaan tersebut hingga para peserta menyadari bahwa apa yang sebenarnya mereka butuhkan ialah *scorecard* yang multidimensi. Diskusi terus berkembang hingga pada apa yang kini disebut *balanced scorecard* dimana perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dirancang sedemikian rupa sehingga mampu memfasilitasi suatu ukiranm kinerja yang multidimensi.

Hasil dari temuan tersebut dituangkan dan kemudian dipublikasikan dalam artikel Robert S Kaplan Dan David P Norton di *Havard Business review* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – measures that drive performance*”. Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk

mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. *Balanced scorecard* dikembangkan sebagai system pengukuran kinerja yang mungkin para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif .

Balanced scorecard terdiri atas tolak ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang di ambil sebagaimana di tunjukan pada tiga perspektif tolak ukur operasioanal lainnya yaitu kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

Membuat suatu *balanced scorecard* harus dimulai dari penerjemah strategi dan misi perusahaan kedalam sasaran dan tolak ukur yang spesifik. Para manajer kemudian terus menuruti tolak ukur tersebut untuk mencapai sasaran mereka.

Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolak ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua *Harvard Business review, putting the balanced scorecard to work* (September-oktober 1993). Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan *balanced scorecard*.

Pengukuran yang efektif harus merupakan bagian yang terintegrasi dari proses manajemen. *Balance Scorecard* merupakan system manajemen yang dapat mendorong beragam temuan perbaikan pada area-area seperti : produk proses, pelanggan dan pengembangan produk.

Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P Norton, Renaissance Solution, Inc. menerapkan *Balance Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplentasikan strategi berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balance Scorecard* tidak saja digunakan sebagai system pengukuran kinerja namun berkembang lebih lanjut sebagai system manajemen strategi.

Keberhasilan pemanfaatan *Balance Scorecard* tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di *Harvard Business Review* (Januari - Februari 1996) dengan judul "*Using Balance Scorecard as a Strategy Management System*". Dalam era

informasi sekarang ini dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksploitasi akibat aktiva tak berwujud (*intangible assets*), lebih baik dari sekedar mengolah aktiva berwujud (*tangible assets*). Pada banyak perusahaan, *Balance Scorecard* kini digunakan sebagai kerangka kerja utama proses manajerial penting perusahaan, antara lain penerapan tujuan perorangan dan tim, kompensasi, alokasi sumber daya, pelanggaran dan perencanaan, serta umpan balik dan pembelajaran strategi. Terakhir dalam buku yang berjudul *Balance Scorecard : Translating Strategy Into Action (Harvard Business Scholl Press-1996)* secara lengkap dan komprehensif Kaplan dan Norton menjelaskan hasil observasi mereka dengan harapan akan semakin banyak organisasi yang mengaplikasikan, memperkaya, dan mengembangkan *Balance Scorecard* atas konsep yang ada kini.

2.2.2 Pengertian *Balance Scorecard*

Balanced scorecard dapat memberikan suatu bahasa yaitu untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dan menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu kesuksesan yang akan dicapai pada masa yang akan datang. *Balance Scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu antar departemen organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. *Balance Scorecard* menurut Mulyadi (2001: 1) terdiri dari dua kata, yaitu:

1. Kartu skor (*scorecard*)

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja dari seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang ingin diwujudkan kepada seseorang dimasa yang akan datang dibandingkan dengan skor hasil kinerja yang sesungguhnya. Dan hasil perbandingan ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja seseorang yang bersangkutan.

2. Berimbang (*balance*)

Berimbang (*balance*) dalam *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja dari seseorang diukur berimbang dari aspek keuangan dan aspek non keuangan

baik jangka pendek maupun jangka panjang dan juga baik secara intern maupun ekstern.

Sedangkan menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:22) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai berikut :

“Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.”

2.2.3 *Balance Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen

Ukuran finansial dan non-finansial menjadi penekanan dalam *Balance Scorecard* dan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja disemua tingkatan manajemen perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial dari keputusan dan tindakan yang mereka ambil, para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang.

Tujuan dan ukuran *Balance Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran dari suatu proses dari atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh visi dan strategi unit bisnis. Dengan kata lain menurut Sundem dan Straton (1999: 463) *Balance Scorecard* disini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbang antara faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu:

- 1) Keseimbangan antara pengukuran dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi, proses belajar, dan pertumbuhan.
- 2) Keseimbangan antara pengukur hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang
- 3) Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berapa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan.

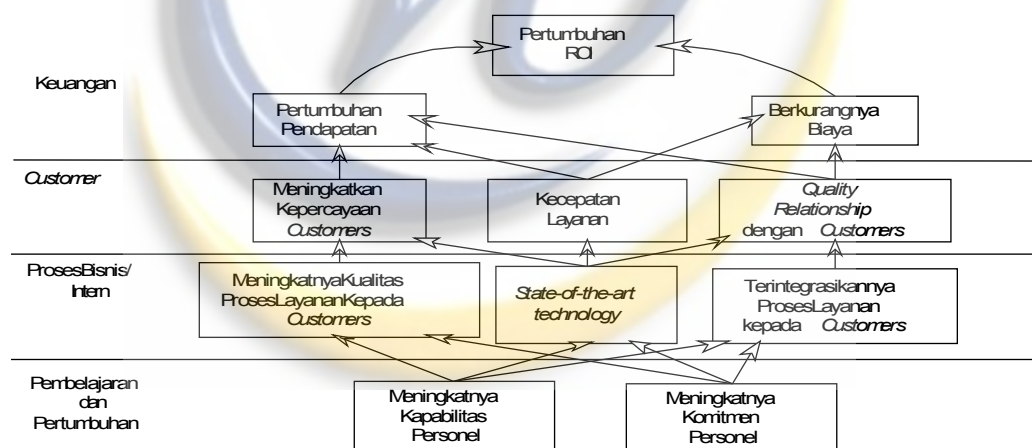
Balance Scorecard lebih sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Menurut Kaplan

dan Norton yang dialihbahasakan oleh Peter Yosi (2000:9-16), perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

1.2.4 Perspektif dalam *Balance Scorecard*

Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut. Hubungan sebab akibat antara keempat perspektif *Balance Scorecard* dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1
Hubungan Sebab-Akibat Empat Perspektif *Balance Scorecard*

2.2.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, op.cit. yang dikutip oleh Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichan (2002: 154), yaitu :

1) Tahap *growth* (pertumbuhan)

Merupakan tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas (*cash flow*) yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini adalah seberapa besar tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

2) Tahap *sustain* (bertahan)

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada. Investasi yang dilakukan pada umumnya untuk meningkatkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menempatkan tujuan finansialnya berkaitan dengan profitabilitas. Tujuan ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi, seperti laba operasi. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misal: ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), EVA (*Economy Value Added*) dan lain-lain.

3) Tahap *harvest* (memanen)

Tahap ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi ditahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali penyebaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Memaksimalkan arus kas masuk dan penggunaan modal kerja.

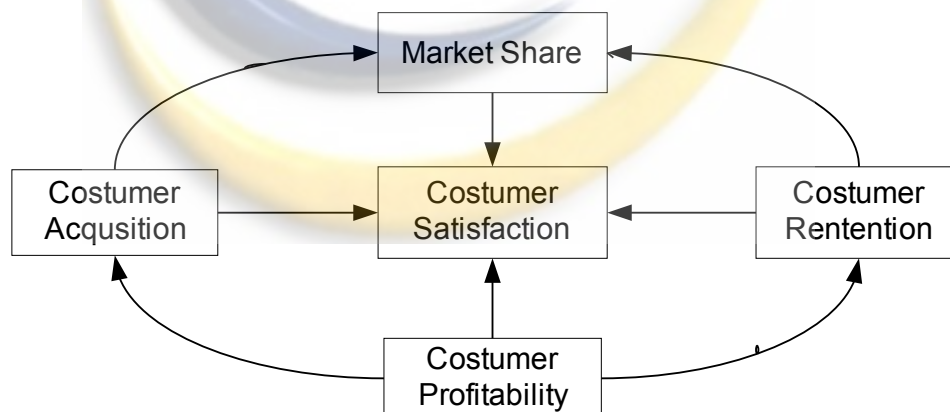
2.2.4.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaian organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil dalam perspektif ini. manajer

mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi serta ukuran kinerja yang akan digunakan oleh perusahaan pada segmen tersebut.

Dalam perspektif pelanggan menurut Peter R. Yosi (1996: 59), tolak ukur kinerja dibagi menjadi dua kelompok yaitu sebagai berikut :

- 1) *Market share*; pengukuran ini mencerminkan porsi yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjumlahan dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer retention*; mengukur tingkat sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer acquisition*; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer satisfaction*; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer profitability*; mengukur tingkat kepuasan pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.



Gambar 2.2
Hubungan Sebab Akibat Perspektif Pelanggan Ukuran Utama

Agar tolok ukur kelompok inti tersebut dapat dilaksanakan, maka dibutuhkan penjabaran yang lebih lanjut di dalam tolok ukur kelompok penunjang yang merupakan aktivitas-aktivitas penentu untuk memahami penggerak pengukuran kelompok inti. Selanjutnya Kaplan dan Norton yang

dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi (1996: 64) menjelaskan bahwa kelompok penunjang tersebut adalah:

1) Atribut produk dan pelayanan (*product/service attributes*)

Meliputi fungsi, harga maupun kualitas dari produk atau jasa. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2) Atribut hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.

3) Atribut citra dan reputasi (*image and reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* untuk menarik seorang konsumen berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputation dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. *Scorecard* dalam perspektif hal ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dikutip oleh Sony Yuwono (2002: 67) membagi proses bisnis internal sebagai berikut:

1) Proses inovasi

Proses ini, unit bisnis menambah pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa sesuai dengan yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga keputusan pengeluaran suatu produk ke pesanan telah

memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

2) Proses operasi

Proses ini menitik beratkan kepada penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Aktivitas ini sendiri dibagi menjadi dua bagian:

a. Proses Pembuatan Produk atau Jasa.

Proses ini dapat dibagi menjadi dua aktivitas yaitu:

- a) *Inbound logistic*, yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi, contohnya adalah penanganan bahan mentah, pengendalian persediaan, pengembalian bahan mentah pada pemasok.
- b) Operasi, merupakan aktivitas-aktivitas yang merubah input (bahan mentah) menjadi barang jadi. Contoh aktivitas yang dilakukan adalah produksi dengan menggunakan mesin, pengepakan, perakitan, testing, pemeliharaan mesin, dan lain-lain.

Secara umum, pengukuran dalam proses pembuatan produk ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu kualitas (*Quality*), biaya (*Cost*), dan waktu (*Time*).

b. Proses Penyampaian Produk atau Jasa Pada Pelanggan

Proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan sering kita sebut dengan aktivitas pemasaran. Aktivitas ini dibagi tiga menjadi 3 bagian yaitu: *outbound logistic*, penjualan dan pemasaran, dan pelayanan purna jual. Aktivitas *outbound logistic*, berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan mendistribusikan secara fisik barang atau jasa pada pembeli.

Sifat dari aktivitas *outbound logistic* penjualan dan pemasaran sangat berbeda. *Outbound logistic* memiliki ciri-ciri yang sama dengan proses pembuatan produk dalam perusahaan. Hubungan antara input dan output

sangat jelas dan proses yang dilakukan bersifat repetitif, sehingga tolak ukur kinerja juga relatif mudah untuk dikembangkan.

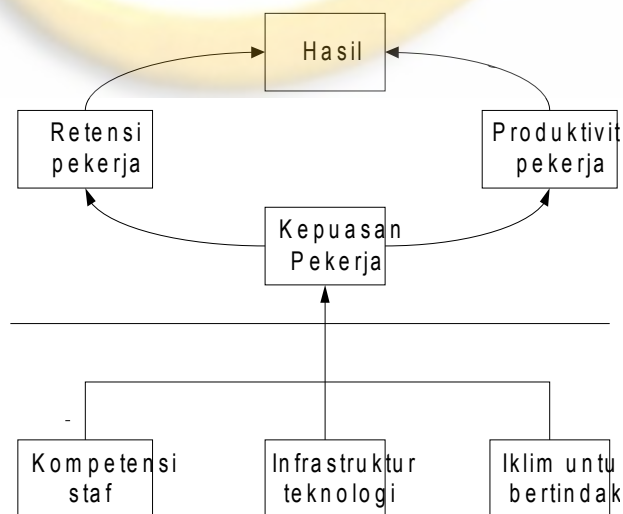
3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan ini untuk memuaskan pelanggan pada waktu setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas dalam tahap ini, misal: pelanggan, garansi, dan perbaikan pesanan atas barang rusak dan 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.

2.2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Proses pembelajaran dan pertumbuhan, sumber utama yang digunakan adalah dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini diantaranya adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.



Gambar 2.3
Kerangka Kerja Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dikutip oleh Sony Yuwono (2002: 95) dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur, yaitu:

1) *Employee capabilities* (kemampuan pekerja)

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah pegawai dan organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari era pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuan untuk organisasi.

Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2) *Information system capabilities* (kemampuan sistem informasi)

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) *Motivation, empowerment, and alignment* (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 penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak hanya jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing.

Sudah barang tentu upaya itu perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus. Perbaikan yang terus

menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang secara langsung terlibat dalam proses bisnis internal. Menurut Pasla (2000: 112) ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen dalam kaitan dengan para pekerja, yaitu:

1) Tingkat kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan pra kondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan customer service. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja, perusahaan perlu melakukan survey secara regular.

Beberapa elemen employee satisfaction adalah sebagai berikut:

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- b) Pengakuan.
- c) Akses untuk memperoleh informasi.
- d) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif.
- e) Dukungan atasan.

2) Retensi pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya, perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk terus berada dalam organisasi.

3) Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses bisnis internal, dan tingkat kepuasan konsumen. Tujuannya adalah menghubungkan output para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2.2.5 Proses Aplikasi *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya *The Balance Scorecard : Translating Strategy Into Action* (1996;295) menyatakan bahwa:

“The first step for building successful Balance Scorecard is to gain consensus and support among senior management on why the scorecard is being developed”.

Meski tiap organisasi bersifat unik, secara umum dan sistematis pada banyak organisasi yang telah mengaplikasikan *balance scorecard* menurut Pasla (2000: 262) dilakukan langkah-langkah berikut ini:

- 1) *Define the measurement architecture*, tahap ini merupakan tahap awal dalam pengaplikasian *scorecard* dimana para tim eksekutif senior atau biasa disebut arsitek harus menentukan *scorecard* unit bisnis yang akan sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat. Proses *scorecard* awal akan berhasil baik dalam sebuah unit bisnis strategis yang telah melaksanakan aktivitas dari keseluruhan rantai nilai, yaitu inovasi, operasi, pemasaran, penjualan dan pelayanan.

Setelah unit bisnis strategis ditentukan dan dipilih, tim arsitek harus mempelajari keterkaitan antar SBU dan juga antar divisi. Pengetahuan tentang hal-hal tersebut penting untuk menuntun proses pengembangan *scorecard* yang tujuan dan ukurannya selaras.

- 2) *Build consensus around strategic objectives*, tahap selanjutnya adalah arsitek menyiapkan berbagai latar belakang *Balance Scorecard* maupun dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan. Selain itu arsitek juga harus memperoleh informasi tentang lingkungan industri, ukuran dan pertumbuhan pasar, informasi para pesaing, preferensi pelanggan, dan perkembangan teknologi. Bahan-bahan ini diberikan kepada setiap manajemen senior di unit bisnis, lalu arsitek menunjukkan perspektif-perspektif yang akan digunakan oleh perusahaan sebagai pengukuran kinerja dan mengidentifikasi tiga sampai empat tujuan strategis untuk setiap perspektif.
- 3) *Select and design measure*, pada tahap ini arsitek bekerja sama dengan pihak dijadikan sebagai tolak ukur yang diusulkan harus diidentifikasi sumber informasinya serta tindakan yang mungkin dibutuhkan untuk membuat informasi tersebut dapat diakses, hal penting lainnya, yaitu identifikasi keterkaitan ukuran yang ada didalam masing-masing perspektif.
- 4) *Build the implementation plan*, Tahap selanjutnya yaitu komunikasikan *Balance Scorecard* ke seluruh perusahaan, dan mendorong serta memfasilitasi pengembangan pelaksanaan *Balance Scorecard* sampai ke tingkat divisi.

Proses ini akan menghasilkan sebuah sistem informasi eksekutif baru yang menghubungkan informasi unit bisnis tingkat atas dengan kegiatan operasional tingkat bawah.

2.2.6 Pihak-Pihak yang Berperan Dalam Pelaksanaan *Balance Scorecard*

Pihak-pihak yang diperlukan dalam pembangunan sebuah *Balance Scorecard* menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter R. Yosi (2000: 262) adalah sebagai berikut:

1) *Architect*

Biasanya merupakan senior staf manajemen di organisasi seperti:

- a. *VP of Strategic Planning and Business Development.*
- b. *VP of Quality Management.*
- c. *VP of Finance, or Divisional Controller.*

2) *Change Agent*

Merupakan pihak yang bertanggung jawab langsung kepada CEO karena merekalah yang berperan sebagai kepala Staf yang memandu pengembangan sistem manajemen baru pada periode dua sampai dengan tiga tahun selama proses manajemen baru dipicu untuk penerapan *Balance Scorecard*.

3) *The Communicator*

Merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk memberikan penjelasan dan dukungan kepada segenap anggota organisasi dari tingkat yang paling senior hingga para pegawai.

2.2.7 Manfaat Aplikasi *Balance Scorecard*

Aplikasi *Balance Scorecard* menurut Nanang Sasongko (2001: 6) memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan.

- 2) Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
- 3) Menterjemahkan pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
- 4) Menambahkan konsensus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal.
- 5) Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

2.2.8 Prinsip-prinsip *Balance Scorecard*

Prinsip-prinsip *Balance Scorecard* menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter Yosi (2000;130) adalah sebagai berikut:

- 1) Melengkapi tolak ukur kinerja keuangan dengan tolak ukur pemicu kinerja. Tolak ukur kinerja keuangan tanpa tolak ukur pemicu kinerja tidak mampu untuk mencapai bagaimana hasil akhir tersebut dicapai dan juga tidak memberikan indikasi awal atas sejauh mana keberhasilan penerapan strategi. Sebaliknya tolak ukur pemicu kinerja tanpa tolak ukur keuangan tidak memungkinkan unit bisnis untuk mengetahui apakah perbaikan-perbaikan operasional yang dilakukan telah diterjemahkan kepada perkembangan usaha yaitu peningkatan jumlah pelanggan yang ada serta bermuara pada akhir peningkatan kinerja keuangan.
- 2) Rangkaian sasaran dan tolak ukur yang dipakai diturunkan dari strategi serta dilakukan pemilahan sasaran dan tolak ukur yang hanya bernilai kritis bagi pencapaian *strategic success* perusahaan.
- 3) Rangkaian sasaran dan tolak ukur dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi, komunikasi berguna untuk mengirimkan sinyal bagi seluruh karyawan atas sasaran-sasaran penting yang harus dicapai agar strategi dapat berhasil.
- 4) Tiap tolak ukur yang dimasukkan dalam *Balance Scorecard* merupakan sebuah elemen dari hubungan sebab akibat yang menggambarkan strategi organisasi dan terkait dengan sasaran keuangan.

- 5) *Balance Scorecard* perusahaan menggambarkan hasil strategik dari para senior eksekutif. *Balance Scorecard* diawali dari para senior eksekutif sampai kepada manajemen tingkat menengah.

2.2.9 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* menurut Mulyadi (2001;18-24) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 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 ke perspektif 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. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

- 2) Kohern

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. Strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik 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 non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.2.10 Kelemahan *Balance Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindarajan (2001: 217) terdapat beberapa kelemahan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*:

- 1) Lemahnya hubungan antara ukuran non keuangan dengan hasil. Dengan kata lain bahwa tidak ada garansi bahwa profitabilitas dimasa yang akan datang akan mengikuti hasil yang dicapai pada bidang-bidang non keuangan. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian dari setiap pengukuran scorecard.
- 2) Ketepatan (*fixation*) pada hasil finansial. Pada umumnya para manajemen merasa tertekan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka, terlebih dengan adanya tekanan dari pemegang saham (*shareholders*). Tertekan yang terjadi lama-kelamaan akan menjadi berlebihan dan menimbulkan ketidakpastian terhadap pengukuran non keuangan ditambah dengan tekanan yang terjadi dari hasil pengukuran *Balance Scorecard* yang sedikit hubungannya dengan program intensif. Hal ini akan mengacaukan kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yang menyebabkan manajer lebih peduli terhadap kinerja keuangan.

- 3) Tidak mekanisme untuk perbaikan. Salah satu kelemahan yang paling menonjol dari *Balance Scorecard* adalah perusahaan tidak dapat mencapai “*stretch goals*” jika perusahaan tidak mempunyai mekanisme perbaikan untuk mencapai “*stretch goals*” ini sebuah perusahaan harus fleksibel, atau memiliki inovasi proses bisnis yang lebih baik.
- 4) Pengukuran tidak up dated. Banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme yang formal untuk melakukan up dated pengukuran untuk meluruskan perubahan-perubahan dalam strategi. Hasilnya perusahaan harus membuat pengukuran berdasarkan strategi yang lalu atau yang lama.
- 5) Pengukuran berlebihan (*overload*). Terlalu banyaknya pengukuran menyebabkan manajer kehilangan fokus dan cenderung akan melakukan banyak hal dalam satu waktu.
- 6) Kesulitan dalam membuat *trade-offs*. Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan non keuangan dala satu laporan, dan memberi masing-masing laporan dengan bobot. Kebanyakan *Balance Scorecard* tidak memperbaiki bobot pada ukuran tersebut, jika bobot tersebut tidak tersedia maka akan sulit untuk membuat *trade-offs* antara keuangan dan non keuangan.

2.2.11 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard*

2.2.11.1 *Balanced Scorecard* dan Peningkatan Kinerja Perusahaan

Sasaran dalam *balanced scorecard* adalah tidak hanya pada sistem pengukuran operasional tetapi umumnya dikaitkan dengan manajemen strategis untuk mengelola rencana-rencana jangka panjang. Oleh karena itu, *balanced scorecard* dapat memfasilitasi proses-proses manajemen kritis sebagai berikut :

- 1) Mengklarifikasi dan meng-update strategi
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh unit bisnis perusahaan
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- 4) Menyelenggarakan review terhadap performansi periodik guna mempelajari dan memperbaiki strategi.

Pada pembahasan sebelumnya telah diuraikan bahwa penerapan balanced scorecard berarti mengukur kinerja tidak hanya dari ukuran-ukuran keuangan saja tetapi juga ukuran-ukuran non keuangan, yaitu ukuran dari segi pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pertumbuhan. Pemilihan ukuran-ukuran sudah tentu berbeda untuk setiap perusahaan, tergantung dari visi, misi, dan strategi perusahaan serta jenis industri perusahaan tersebut.

Ukuran-ukuran keuangan yang lazim digunakan adalah ukuran-ukuran yang berorientasi pada pemegang saham. Oleh karenanya di samping ukuran-ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba (seperti ROE, ROI, dan sebagainya) juga dilakukan ukuran-ukuran atas nilai perusahaan yang dapat ditunjukkan dengan EVA (*Economy Value Added*), dan sebagainya.

Pada segi pelanggan, ukuran-ukuran yang harus ditetapkan adalah ukuran mutu pelayanan. Ukuran-ukuran ini akan ditetapkan mengikuti visi perusahaan dan jenis industri yang menjadi bidang usaha perusahaan. Untuk mencapai target yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengaturan proses bisnis yang melibatkan sumber sumber daya manusia, alat-alat, teknologi, dan sebagainya, yang berarti identik dengan uang dan biaya.

Proses bisnis harus diberikan target dan diidentifikasi faktor kunci sukses untuk mencapai target-target tersebut. Harus ada pula standard processing time, yaitu waktu standar untuk melakukan kegiatan untuk siklus pelayanan dan proses-proses internal lainnya. Pada perbaikan proses internal tersebut, pencapaian target-target pelayanan dan target keuangan akan memacu pertumbuhan yang harus ditentukan pula targetnya.

2.2.11.2 *Balance Scorecard* Dihubungkan Dengan *Business Process*

Balance Scorecard dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sebagai berikut :

1) Pada tahap perancangan

Pada tahap perancangan kerangka *Balance Scorecard* harus diturunkan dari formula yang menggambarkan visi dan misi serta strategi tersebut kedalam sejumlah tindakan operasional yang terukur.

2) Tahap evaluasi hasil skornya.

Pada tahap evaluasi, hasil pengukuran *Balance Scorecard* akan memberikan dampak pada rumusan-rumusan global perusahaan yaitu strategi, misi, maupun visi perusahaan. Nilai skor yang dikeluarkan *Balance Scorecard* akan mempengaruhi pengambilan kebijakan-kebijakan ditingkat pimpinan puncak perusahaan.

2.2.12 Efektifitas Sistem Pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan hasil prestasi kerja suatu perusahaan. Helfert (2000: 67) mendefinisikan kinerja perusahaan adalah:

“Kinerja perusahaan sebagai hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen”

Cascio (1992; 270) menyarankan bahwa agar sebuah program kinerja manajemen yang efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut :

- 1) *Relevance*, hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah relevan terkait dengan pekerjaannya apakah itu outputnya, prosesnya atau inputnya.
- 2) *Sensivity*, system yang digunakan harus mencakup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
- 3) *Reliability*, sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.
- 4) *Acceptability*, sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilaian maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- 5) *Practicality*, semua instrument, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak tidak rumit, mudah dimengerti oleh karyawan; tidak berbelit-belit.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif merupakan bagian penting dari perencanaan dan pengendalian proses yang memungkinkan perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi, melacak performa terhadap sasaran, mengambil tindakan korektif bila diperlukan, menilai kualitas layanan yang diberikan dan

digunakan untuk membantu masa depan strategi panduan (Langfield-Smith dan Smith, 2004).

Pengukuran kinerja sistem yang efektif adalah alat atau bantuan yang membantu bisnis untuk berhasil mengelola kontrak, meningkatkan akuntabilitas, memberikan keyakinan bahwa hubungan outsourcing sedang dikelola dengan efektif dan mencapai semua tujuan (Kern and Willcocks, 2000a; Langfield-Smith and Smith, 2004)

2.2.12.1 Pengertian Efektivitas

Menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter Yosi (2000; 130) menyatakan bahwa keefektifan sistem pengukuran ditentukan dari kemampuannya memenuhi tujuan dari pengukuran kinerja tersebut. Kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif seharusnya :

- 1) Identifikasi misi dan strategi tujuan
- 2) Berhubungan dengan tujuan perusahaan
- 3) Pengembangan ukuran yang cocok
- 4) Sederhana dan mudah dipahami.
- 5) Mempertimbangkan faktor non-finansial dan juga faktor finansial

2.2.12.2 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Mulyadi (1998; 419) menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periode efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Ljungberg yang dialih bahasakan oleh Dermawan Wibisono (1994: 57), Sistem pengukuran kinerja didefinisikan sebagai:

"Sebuah tatanan pengukuran berdasarkan aturan dan prosedur tertentu untuk mencakup, mengkompilasi, mempresentasikan, dan mengomunikasikan data dalam sebuah kombinasi yang mencerminkan kunci kinerja dan karakteristik dari proses terpilih yang cukup efektif yang memungkinkan analisis intelektual sebagai panduan untuk mengambil tindakan yang diperlukan".

Saat ini sudah mengalami perluasan makna dan akhirnya disepakati menjadi Sistem Manajemen Kinerja dengan lahirnya framework-framework

yang semakin populer dan banyak diminati, seperti *the Balanced Scorecard* (Harvard — Amerika Serikat) pada tahun 1992, *Prism* (Cambridge — Inggris) pada tahun 2002, *Key Performance Indicator Manual* (Australia) pada tahun 1995, seri ISO (World Trade Organisation), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Amerika Serikat) pada tahun 1987, dan sebagainya. Bahkan *Six Sigma*, sebuah metode pengendalian kualitas produk yang semula berangkat dari pengendalian kualitas statistik di level lantai pabrik (*shop floor*), saat ini sudah memasuki area perbaikan kinerja di level stratejik dan organisasi.

2.2.12.3 Fungsi Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja mempunyai 3 fungsi utama menurut Anthony, Banker, Kaplan, Young (1997; 529), yaitu:

- “1) Memfokuskan anggota organisasi pada sasaran organisasi dengan memilih sasaran primer dan sekunder pada proses perencanaan kemudian menetapkan ukuran-ukuran atas sasaran tersebut.
 - 1) Mengkoordinasi pengambil keputusan individual dengan menjamin bahwa semua organisasi memahami apa yang menjadi sasaran organisasi dan mengetahui bagaimana mencapai sasaran tersebut.
 - 2) Menyediakan dasar bagi pembelajaran dengan cara memberikan ukuran-ukuran sebanding atas sasaran primer dan sekundernya, sehingga anggota organisasi dapat menjelaskan alternatif atas hubungan sebab akibat.”

2.2.12.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Ricard L. Lynch dan Kelvin F. Cross yang dikutip oleh Sony Yuwono, dkk (2002: 83) adalah sebagai berikut:

- “1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).”

2.2.13 Perspektif dalam Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja menurut Dermawan Wibisono (2006: 84) terdiri atas 3 perspektif yaitu:

- “1) Keluaran organisasi (*business result*)
- 2) Proses internal (*internal business process*)
- 3) Kemampuan/ketersediaan sumber daya (*resources availability*)”

2.2.13.1 Keluaran Organisasi (*Business Result*)

Memperlihatkan bahwa variabel kinerja keluaran organisasi pada dasarnya menurut Dermawan Wibisono (2006: 86-93)) dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1) Variabel Kinerja Finansial

Keluaran finansial merupakan fokus perhatian investor/pemegang saham perusahaan sekuritas dan pialang saham jika perusahaan sudah *go public* (untuk strategi membeli atau menjual saham), para pegawai di dalam perusahaan itu sendiri (karena berkaitan dengan bonus, keamanan bekerja di perusahaan tersebut, dan kemungkinan naik gaji di tahun berikutnya), masyarakat (untuk melihat kecenderungan ketersediaan komponen, jika merupakan perusahaan manufaktur, atau keamanan uang yang disimpan, jika bank, misalnya), pesaing (untuk digunakan sebagai tolok ukur kinerja finansial mereka), dan pemerintah (untuk menyusun regulasi dan mengantisipasi berbagai kemungkinan, seperti kebangkrutan, gejolak karyawan, dan sebagainya).

Begitu pentingnya variabel kinerja finansial ini, sehingga sering kali variabel kinerja finansial menjadi satu-satunya fokus perhatian untuk dikelola banyak perusahaan di dunia. Pihak yang paling berkepentingan dengan hasil-hasil finansial perusahaan adalah investor.

Aspek penting dari hasil kinerja perusahaan/organisasi yang harus dikelola, berkaitan dengan kepentingan investor, pada dasarnya merupakan jawaban dari pertanyaan apakah keinginan dan kebutuhan dari investor yang

harus dipenuhi oleh sebuah perusahaan/ organisasi. Pada umumnya, investor menginginkan:

- a. *Return*, yaitu pengembalian modal yang ditanam dalam bentuk *capital gain*.
- b. *Reward*, deviden yang dibagikan kepada investor setiap tahun.
- c. *Figure*, data yang dibutuhkan untuk melakukan kajian terhadap prospek masa depan dan risiko aset yang dimiliki.
- d. *Faith*, keyakinan pada tim manajemen untuk memenuhi janji yang diberikan

Pengukuran kinerja perusahaan yang berkaitan dengan investor pada umumnya menggunakan metode EBITDA (*earning before interest tax, depreciation, and amortization*), EVA (*economic value added*), FCF (*free cash flow*), SVA (*shareholder value added*), Cash Value Added (CVA), dan *cash flow return on investment* (CFROI). Menurut laporan *full disclosure 2000: an international study of disclosure practices* yang diterbitkan Shelley Taylor & Associates, beberapa kriteria penting bagi sebagian besar investor untuk menanamkan modalnya, antara lain:

- e. Strategi yang dimiliki perusahaan
- f. Pertumbuhan pendapatan per lembar saham (*earning per share*)
- g. Arus kas (*cash flow*)
- h. Pengalaman manajemen dalam pengelolaan perusahaan
- i. Riset dan pengembangan yang dilakukan perusahaan
- j. Utang jangka pendek dan jangka panjang yang ditanggung
- k. Produk yang dihasilkan
- l. Berita kurang baik yang berkaitan dengan isu-isu tertentu, seperti isu lingkungan, politik, sara, dan sebagainya
- m. Pangsa pasar relatif terhadap pesaing Risiko dan tantangan di masa depan

Investasi terdapat berbagai rasio dan evaluasi yang diterapkan para analis dan manajer keuangan, yang biasanya dijadikan pijakan dalam memberikan nasihat kepada para investor. Para analis dan manajer keuangan

tersebut dalam memberikan saran memilih metode yang lebih sederhana dan cepat, di antaranya menggunakan:

- a. Rasio harga/pendapatan (*price/earning ratio*)
- b. Deviden yang dibagi (*devidend yield*)
- c. Pengembalian atas modal yang ditanam (*return on capital employed*)
- d. Rasio harga/ arus kas (*price/cash flow ratio*)

Analisis tersebut digunakan sebagai titik awal dalam menilai prospek perusahaan.

Sebelum investor menanamkan modalnya ke sebuah perusahaan. Untuk menilai yang lebih rinci dari perusahaan, terdapat kesepakatan antara analis dan manajer keuangan untuk melakukan pengukuran terhadap variabel-variabel yang dinilai penting, antara lain:

- a. Eksekusi strategi
- b. Kredibilitas manajemen
- c. Kualitas strategi
- d. Inovasi
- e. Kemampuan untuk menarik orang-orang yang berbakat
- f. Pangsa pasar
- g. Pengalaman manajemen
- h. Kualitas pada kompensasi eksekutif
- i. Kualitas proses dan kepemimpinan

Didapatkan sembilan variabel, baik finansial maupun nonfinansial, yang penting dalam keputusan investasi. Variabel tersebut adalah:

- a. Pendapatan (*earnings*)
- b. Arus kas (*cash flow*)
- c. Biaya (*cost*)
- d. Pengeluaran modal (*capital expenditure*)
- e. Penelitian dan pengembangan (*r&d*)
- f. Kinerja pada sektor tertentu (*segment performance*)
- g. Pernyataan tujuan yang strategis (*statement of strategic goal*)
- h. Pengembangan produk baru (*new product development*)

i. Pangsa pasar (*market share*)

Mengelola kepuasan para investor merupakan isu yang krusial, di mana investor dipandang sebagai stakeholder terpenting. Shareholder value menjadi perhatian dari setiap senior executive perusahaan-perusahaan publik.

2) Variabel Kinerja Nonfinansial

Pelanggan, dalam menjalankan perusahaan sering kali kita tidak bisa lebih mementingkan yang satu tanpa melihat yang lainnya. Perusahaan harus bisa memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan investor dan pelanggan. Kebanyakan dari pelanggan menginginkan sesuatu yang cepat, baik, murah, dan mudah dari perusahaan.

Hal pertama dan terpenting dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan adalah ukuran pengaduan (*complaint*) pelanggan yang biasanya terjadi karena adanya ketidakpuasan dari pelanggan. Dengan mengetahui penyebab pengaduan tersebut, perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menghilangkan akar dari masalah pengaduan tersebut.

Bagi perusahaan jasa seperti pengecer (*retailers*), layanan keuangan, telekomunikasi, transportasi, dan lain-lain yang produknya berupa pelayanan jasa, kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat vital. Namun, sangat sulit untuk mengetahui secara spesifik keinginan dan kebutuhan pelanggan apabila pelanggan tidak mengutarakannya.

Begitu pentingnya kualitas layanan saat ini, baik bagi industri manufaktur maupun jasa, sehingga fokus riset terhadap kualitas layanan, saat ini menjadi tren di berbagai perusahaan. Pada awalnya, pandangan pelanggan terhadap kualitas layanan terfokus layanan yang dianggap penting oleh pelanggan meliputi: hal yang dapat dilihat (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), kompetensi (*competence*), kesopanan (*courtesy*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), akses (*access*), komunikasi (*communication*), dan memahami pelanggan (*understanding customer*).

Pada dasarnya, dalam menilai kualitas layanan yang diberikan perusahaan, pelanggan akan mengkombinasikan antara informasi dari mulut ke mulut, kebutuhan masing-masing individu secara spesifik, pengalaman masa lalu, dan informasi yang merupakan hasil dari komunikasi eksternal dengan pihak-pihak lain. hal-hal yang mempengaruhi pelanggan dalam menilai kualitas layanan itu sendiri adalah sebagai berikut:

- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memenuhi janji pelayanan yang akurat.
- b. *Responsiveness*, yaitu menggambarkan keinginan untuk menolong pelanggan dan untuk menyediakan layanan yang cepat dan tepat.
- c. *Assurance*, yaitu mengetahui dan menghormati karyawan serta memberikan kepercayaan dan kenyamanan.
- d. *Empathy*, merupakan kepedulian, perhatian individual yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.
- e. *Tangibles*, adalah wujud fisik fasilitas, peralatan, personel, dan bahan Komunikasi

2.2.13.2 Proses Internal

Pengetahuan dan pemahaman menyangkut proses internal perusahaan, yang merupakan jantung dari organisasi, menurut Dermawan Wibisono (2006: 109-127) meliputi:

1) Inovasi

Inovasi merupakan titik mula dan sebagai pertanda apakah sebuah perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Efektif, efisien, dan cepat dalam berinovasi bagi banyak perusahaan bahkan merupakan faktor yang lebih menentukan dibandingkan dengan kemahiran (*excellence*) dalam operasi sehari-hari (**kaplan dan norton**, 1996).

Perbaikan kinerja perusahaan membutuhkan waktu dan usaha dari manajemen puncak, hal ini tidak dapat didelegasikan. Karena perbaikan kinerja perusahaan berarti pembentukan budaya perusahaan yang lebih tajam, maka tiap-tiap individu di dalam perusahaan itu membutuhkan

jaminan akan adanya 100% dukungan manajemen puncak (**burrill dan ledolter**, 1999).

Inovasi merupakan perbaikan kinerja perusahaan yang sangat signifikan untuk diperhatikan semua pelaku industri. Hal ini disebabkan siklus hidup produk semakin pendek, sehingga perusahaan dituntut untuk secara cepat dan efisien memasuki pasar. Manfaat dari produk dan layanan baru bagi perusahaan, di antaranya meliputi terbukanya kesempatan untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar, dapat menerapkan harga premium karena belum adanya pesaing, dan dapat menjadi pengatur standar pasar.

Produk atau layanan baru yang lebih cepat memasuki pasar akan mendapatkan kesempatan untuk lebih banyak menjual produk atau jasanya dibandingkan dengan yang lebih lambat memasuki pasar. Sebagai konsekuensinya, margin keuntungan dan besar keuntungan yang secara potensial akan didapatkan juga lebih besar dibandingkan dengan margin keuntungan dari produk atau layanan yang lebih lambat memasuki pasar.

Keberhasilan sebuah inovasi dapat dideteksi melalui hasil atau dampak yang diakibatkan oleh inovasi tersebut. Cara yang paling mudah untuk mendeteksi keberhasilan inovasi adalah melalui pengecekan didaptkannya pelanggan baru (akuisisi.pelanggan), pertumbuhan penjualan, loyalitas pelanggan, dan peningkatan margin keuntungan. Dalam mengelola proses inovasi, terdapat 4 tahapan penting, yaitu:

- a. Melihat suatu peluang pasar untuk produk dan jasa baru,
- b. Mengatur portfolio riset dan pengembangan di perusahaan,
- c. Merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru,
- d. Memasarkan produk dan jasa ke pasaran.
- e. Melihat peluang pasar untuk produk dan jasa baru

Dalam melihat peluang pasar untuk suatu produk dan jasa baru, atau yang belum terdapat di pasaran, selain cerdas kita juga harus cermat. Ide inovasi dapat diperoleh melalui berbagai cara dan dari banyak sumber. Produk yang inovatif pada umumnya, dimatangkan di divisi riset dan pengembangan, melalui proses yang dapat digambarkan seperti di bawah ini.

a. Aspek Finansial

Inovasi produk dan jasa baru akan berpengaruh terhadap keuntungan, pendapatan, pertumbuhan, dan margin yang didapat perusahaan. Keterkaitan antara produk/jasa baru tersebut dengan aspek finansial perusahaan dapat diukur dengan variabel kinerja seperti tertera pada tabel di bawah ini

No	Aspek finansial	Variabel kinerja
1	Pendapatan dari <i>investasi riset</i> dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembalian modal atau nilai tambah pada teknologi • Perbandingan antara waktu pengembalian aktual modal yang ditanam dengan perencanaan • Pendapatan dari penjualan lisensi dan royalty
2	Pendapatan dan pertumbuhan dari konsumen yang sudah ada	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan dan margin dari konsumen yang sudah ada • Persentase pertumbuhan penjualan untuk konsumen yang telah ada
3	Pendapatan dari pelanggan baru	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan dan margin dari pelanggan baru

b. Aspek nonfinansial

Pada dasarnya, banyak aspek nonfinansial perusahaan yang terkait dengan inovasi, yaitu pelanggan, pegawai di perusahaan, manfaat bagi departemen di dalam perusahaan, maupun pasar dari produk/jasa inovasi tersebut. Beberapa variabel kinerja yang dapat dikelola sehubungan dengan keterkaitan inovasi dengan aspek nonfinansial dicantumkan dalam table :

No	Aspek	Variable kinerja
1	Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasi dari produk yang diinginkan pelanggan
2	Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang dipakai dari awal hingga peluncuran ke pasar dibandingkan dengan Waktu perusahaan lainnya • Jumlah produk/layanan dalam kategori 'yang menjadi pertama' masuk pasar • Jumlah produk yang diluncurkan ke pasar sesuai dengan waktu yang direncanakan
3	Departemen dalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah aplikasi dari produk terusan • Keuntungan dari pasar yang baru dan segmentasinya
4	Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase tim r&d lintas disiplin yang bekerja secara efektif • Persentase karyawan r&d yang ahli dalam pembuatan model suatu produk yang akan dibuat

2) Proses Operasi

Proses operasi didefinisikan sebagai proses konversi dari material, energi, dan informasi menjadi produk atau layanan dalam skala tertentu guna memenuhi kebutuhan pelanggan (**basu dan wright**, 1997). Proses operasi diyakini oleh banyak pihak dan perusahaan.

Sebagai komponen yang paling krusial dalam strategi organisasi, hampir semua perusahaan terbaik di dunia menempatkan prioritas tertinggi pada melakukan perbaikan secara terusmenerus dalam proses operasinya. Pengelolaan operasi yang baik meliputi 4 proses penting, yaitu mengembangkan dan menjaga hubungan dengan pemasok, pengendalian produk dan jasa, pengelolaan distribusi, serta pengendalian proses berkaitan dengan regulasi dan sosial.

Keterkaitan proses operasi dengan keluaran organisasi. Keandalan dalam pengelolaan proses operasi akan berdampak secara tidak langsung terhadap struktur finansial perusahaan secara keseluruhan. Hubungan tidak langsung antara perbaikan proses operasi dan kinerja finansial terjadi ketika perusahaan memperbaiki harga.

Kualitas, dan kinerja pengiriman pada pelanggan. Sasaran dan ukuran finansial yang dapat dipengaruhi oleh keandalan proses operasi ditampilkan dalam dampak perbaikan operasi pada Aspek Financial

No	Dampak pada keluaran organisasi	Variabel kinerja proses operasi
1	Menjadi industry <i>cost leader</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya per unit, dibandingkan dengan competitor • Persentase penurunan biaya per unit output per tahun • Persentase variasi anggaran biaya • Biaya umum, penjualan, dan administrasi per unit output per lokasi
2	Memaksimalkan penggunaan aset yang ada	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio penjualan/aset • Rasio perputaran persediaan (<i>inventory turnover ratio</i>) • Efisiensi investasi (<i>rasio iypv proyek baru/total investasi</i>)
3	Meningkatkan <i>account share</i> dengan pelanggan lama	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase pembayaran faktur tepat waktu • Persentase perkembangan bisnis pelanggan lama
4	Meningkatkan pendapatan dari pelanggan baru	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan dari pelanggan baru

3) Pemasaran

Pemasaran merupakan gerbang keluar dari kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan (ishikawa, 1999). Tujuan utama dari pemasaran adalah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Oleh karena itu, tantangan pertama dalam pemasaran adalah untuk melakukan pengesetan dan identifikasi kebutuhan pelanggan akan produk dan jasa yang dapat dikembangkan oleh perusahaan (**dalrymple dan parsons**, 1995). Konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis yang menjaga bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah melalui penentuan target pasar dan memberikan barang atau jasa yang dibutuhkan pelanggan secara lebih efisien dibandingkan dengan yang dilakukan pesaing.

Konsep pemasaran dalam pendekatan bisnis bukan merupakan sesuatu yang hanya dikuasai oleh orang-orang pemasaran saja, tetapi merupakan tugas dari semua orang dalam organisasi atau perusahaan itu (**hooley dan saunders**, 1993). Oleh karena itu, eksekutif senior di dalam organisasi atau perusahaan bertanggung jawab dalam mengembangkan profil strategik perusahaan dan memberikan fokus dari strategi tersebut, termasuk dalam aktivitas pemasaran, kepada seluruh anggota organisasi/perusahaan.

Terdapat empat aspek utama yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan strategi pemasaran (**dalrymple dan parsons**, 1995):

- a. Pasar dari produk atau jasa di mana perusahaan akan berkompetisi
- b. Investasi yang dibutuhkan untuk tumbuh maupun memanen bisnis nantinya
- c. Jalur produk, pemilihan posisi, dan strategi distribusi dari produk atau layanan yang dibutuhkan untuk bersaing di segmen pasar yang telah dipilih
- d. Aset dan keterampilan yang harus disediakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

4) Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual merupakan salah satu variabel penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan yang harus diperhatikan guna merancang strategi bisnis perusahaan untuk memenangkan persaingan, di samping keunggulan pada harga/biaya, kualitas, pengiriman, fleksibilitas, dan desain produk/jasa (**buffa**, 1984; **porter**, 1980).

Dalam jangka panjang, rancangan pelayanan purna jual membutuhkan pengembangan strategi, analisis kebutuhan pelanggan, dan analisis terhadap program dan posisi pesaing dalam memberikan layanan purna jual. Dalam aspek teknis, layanan purna jual membutuhkan rancangan yang menyangkut :

- a. Sistem dan prosedur untuk menarik produk atau jasa
- b. Sistem dan prosedur untuk jaminan klaim
- c. Sistem dan prosedur untuk mengontrol semua dokumen yang berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan
- d. Layanan konsultasi
- e. Perbaikan produk yang tidak memenuhi spesifikasi
- f. Penugasan pada pegawai yang harus merespons komplain pelanggan
- g. Pengembangan sistem pengkajian pelayanan purna jual

Ukuran kinerja pelayanan purna jual, sama seperti halnya pemasaran, juga merupakan hal yang tidak mudah didefinisikan. Berikut ini disampaikan beberapa variabel praktis yang dapat diterapkan untuk mengukur kinerja pelayanan purna jual.

Variabel kinerja	Keterangan
Tingkat layanan	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan dan memuaskan, dalam kesempatan pertama
Kepuasan pelanggan	Persentase pelanggan yang puas terhadap pelayanan purna jual yang diberikan
Perbandingan dengan pesaing	Jumlah fitur pelayanan purna jual yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing

2.2.13.3 Kemampuan Sumber Daya

Pada saat ini, hampir seluruh perusahaan di dunia berusaha untuk membangun nilai yang berbeda dan berkelanjutan dengan cara meningkatkan aset yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*), seperti sumber daya insani, teknologi, dan sumber daya organisasi.

Intangible asset dapat memberikan keuntungan dan nilai jangka panjang, baik pada tataran mikroekonomi (perusahaan) maupun

makroekonomi (negara). Dalam kerangka sistem manajemen kinerja, *intangible asset* dikelola dalam perspektif kemampuan sumber daya, menurut Dermawan Wibisono (2006: 130-137) yang dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

1) *Sumber daya insani (human capital)*

Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang, metode yang diterapkan, dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya insani melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai, dan pemberdayaan pegawai. Memiliki pegawai yang sangat terampil dan efektif namun dapat menjauhkan perusahaan lain untuk merekrut mereka merupakan salah satu kunci sukses perusahaan manufaktur kelas dunia (**hayes, wheelwright, dan clark, 1988**).

Dalam jangka panjang, program pengembangan sumber daya insani yang harus dimiliki perusahaan setidaknya menyangkut:

- a. Pendidikan lanjutan bagi pegawai
- b. Pelatihan reguler bagi pegawai
- c. Sistem dan prosedur bagi rotasi kerja
- d. Sistem dan prosedur jalur karier
- e. Sistem dan prosedur untuk perbaikan kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja
- f. Evaluasi kinerja individu
- g. Pengukuran kepuasan pegawai yang menyangkut gaji, jam kerja, kesehatan dan keselamatan, insentif, serta pelatihan dan pendidikan

Sebelum memulai program pengembangan sumber daya insani, yang penting untuk dilakukan adalah mendefinisikan kesiapan modal sumber daya insani tersebut. Kerangka pendefinisian tersebut melalui beberapa tahapan, sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kelompok jabatan strategis

- b. Mendefinisikan profil kompetensi yang cocok
- c. Menilai kesiapan strategis
- d. Program pengembangan sumber daya insani

Proses pengukuran kesiapan sumber daya insani tersebut dapat diringkas dengan penjelasan seperti di bawah ini :

- a. Mengidentifikasi kelompok jabatan strategis

Kelompok jabatan strategis adalah kelompok yang terdiri dari jabatan-jabatan yang memberikan kontribusi terbesar bagi peningkatan proses internal, seperti yang telah didefinisikan pada bab sebelumnya. Beberapa jabatan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan jabatan lainnya.

Dalam manajemen sumber daya insani, kelompok jabatan ini harus dapat diidentifikasi dan mendapat perhatian yang lebih besar.

- b. Mendefinisikan profil kompetensi yang cocok

Profil kompetensi ini didefinisikan sebagai pengetahuan, keahlian, dan nilai-nilai yang harus dimiliki karyawan yang menduduki jabatan tersebut supaya berhasil menjalankan tugas-tugasnya. Definisi dari masing-masing komponen adalah:

- a) Pengetahuan: pengetahuan umum yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- b) Keahlian: keterampilan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- c) nilai-nilai: satu set perilaku karyawan pemegang jabatan tersebut yang menghasilkan performa kerja terbaik.

- c. Menilai kesiapan strategis

Setelah mendefinisikan kompetensi yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan strategis tersebut, aktivitas selanjutnya adalah mengukur kondisi kompetensi sumber daya insani saat ini, untuk masing-masing jabatan strategis. Ada banyak cara yang dapat digunakan untuk mengukur

kondisi kompetensi sumber daya insani :

- a) Mengidentifikasi jabatan strategis
- b) Mengidentifikasi profil kompetensi yang cocok
- c) Menilai kesiapan strategis
- d) Di kumpulkan dan di buat suatau laporan kesiapan modal sdm
- e) Program pengembangan modal sdm

d. Program pengembangan sumber daya insani

Tanpa strategi pengembangan sumber daya insani yang jelas, umumnya pengembangan sumber daya insani cenderung berusaha memenuhi kebutuhan seluruh karyawan. Padahal, seperti yang telah disampaikan di tahap pertama, bahwa tidak semua karyawan dan jabatan memberikan kontribusi yang sama pada perusahaan. Dengan demikian, alokasi dana, usaha, dan tenaga perlu difokuskan pada jabatan-jabatan ini, demikian juga dengan program pengembangan modal sumber daya insaninya.

Ada dua pendekatan yang digunakan untuk menyusun strategi ini, yaitu model kelompok jabatan strategis dan model nilai-nilai strategis.

Model kelompok jabatan strategis memprioritaskan dan memfokuskan kegiatan pengembangan sumber daya insaninya pada kelompok yang memegang jabatan strategis. Sedangkan, model nilai-nilai strategis memfokuskan pengembangan pada aspek-aspek strategis dari seluruh jabatan, dengan anggapan bahwa semua jabatan memiliki kontribusi bagi perusahaan dengan kadarnya masing-masing.

Dengan menerapkan keempat tahap ini, pengelolaan intangible asset sumber daya insani dapat dioptimalkan dengan menyelaraskan program-program pengembangan yang dirancang dengan strategy map perusahaan yang telah ditetapkan.

2) *Sumber daya teknologi (technological capital)*

Usia dan kondisi dari teknologi yang diterapkan merupakan salah satu penentu kemampuan organisasi/perusahaan untuk mengeksekusi strategi dan

mencapai kepuasan pelanggan dalam hal penyediaan produk dan layanan. Teknologi yang baru biasanya lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan teknologi lama.

Oleh karena itu, investasi dalam hal teknologi lanjut untuk memperbaiki tingkat kompetensi perusahaan merupakan elemen penting dalam mencapai keberhasilan pada jangka panjang (**Roth** dan kawan-kawan, 1992). Dalam menetapkan perbaikan teknologi, beberapa hal yang harus dipertimbangkan, di antaranya:

- a. Analisis terhadap dampak lingkungan
- b. Analisis ketepatan sistem otomasi yang akan diterapkan
- c. Analisis ergonomi
- d. Sistem dan prosedur untuk mengkalibrasi deviasi
- e. Sistem dan prosedur untuk pemeliharaan dan perawatan

Selain menyangkut perangkat keras, pengelolaan teknologi dalam buku ini juga dimaksudkan untuk perangkat lunak maupun sistem manajemen yang diterapkan di perusahaan. Variabel kinerja untuk perangkat lunak dan sistem manajemen yang diterapkan, di antaranya menyangkut:

- a. Penerapan sistem manajemen kinerja (*iso, bsc, sistem. Kontekstual, prism, dan sebagainya.*)
- b. Sertifikasi yang dimiliki perusahaan (*iso, black belt, recycle, green company, dan sebagainya.*)
- c. Penerapan metode advanced yang kontekstual (*jit, mrp, cad/cam, tqm, manufacturing cell, flexible manufacturing systems, computer networking, supply chain management, concurent engineering, group technology, dan sebagainya.*)

3) *Sumber daya organisasi (organizational capital)*

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, setiap organisasi memiliki dua aset penting, yaitu *tangible assets* dan *intangible assets*. Kedua aspek *intangible asset*, yaitu *human capital* dan *technological capital*, dikelola dan digunakan organisasi untuk keperluan strategi internal dalam pencapaian tujuannya. Agar *intangible asset* ini dapat berguna bagi

organisasi, eksekutif (pelaksana) harus membangun *organization capital*. *Organization capital* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi.

Organization capital penting bagi suatu organisasi, karena memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan intangible asset agar dapat dipergunakan sama baiknya dengan tangible asset, di mana pada akhirnya kedua aset tersebut dapat dipergunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Proses pembangunan *organization capital* harus memperhitungkan kemampuan dan modal organisasi. Secara mendasar, modal organisasi terdiri dari empat komponen, yaitu:

a. Budaya (*culture*)

Budaya organisasi dimaknai sebagai perilaku anggota di dalam organisasi, sebagai bentuk dari pemahaman visi, misi, dan strategi organisasi. Budaya merupakan nilai dasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan (*leadership*)

Kepemimpinan memiliki peran yang dominan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemimpin yang berkualitas pada semua level akan mempermudah organisasi untuk bergerak mencapai tujuan strategisnya.

c. Keselarasan (*alignment*)

Dalam proses berjalannya organisasi, sangat dimungkinkan adanya penyesuaian yang terkait dengan perubahan lingkungan maupun tujuan dan ketertarikan tiap individu terhadap organisasi, kelompok, atau departemen, dikaitkan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi.

d. Kerja sama tim (*teamwork*) dan membagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Kerja sama tim dan membagi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi merupakan strategi penting yang dapat dikelola dan dimanfaatkan sebagai modal potensial untuk membantu pencapaian tujuan

organisasi.

