

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 PENGUKURAN KINERJA

2.1.1 Definisi Pengukuran, Kinerja Dan Pengukuran Kinerja

a. Pengukuran (Measurement)

Di dalam penelitian, pengukuran itu terdiri dari penetapan bilangan – bilangan untuk suatu kejadian menurut suatu aturan tertentu. Definisi ini mengimplikasikan bahwa pengukuran mencakup 3 (tiga) proses , yaitu :

1. Pemilihan kejadian yang mudah diamati
2. Menggunakan angka atau symbol untuk mewakili aspek dari kejadian
3. Mengaplikasikan sebuah aturan pemetan untuk menghubungkan pengamatan berdasarkan symbol-symbol.¹

Proses pengukuran dalam penelitian adalah merupakan rangkaian dari 4 (empat) kegiatan, yaitu :

1. Menentukan dimensi variable penelitian
2. Merumuskan ukuran untuk masing – masing dimensi
3. Menentukan tingkat ukuran yang akan digunakan dalam pengukuran
4. Menguji validitas dan reliabilitas yang akan digunakan dalam pengukuran.

Hal Ini dipertegas oleh Robert Simon bahwa pengukuran adalah suatu nilai kuantitatif yang dapat dibuat skala untuk maksud perbandingan.²

Untuk menjawab apa yang akan diukur, konsep yang digunakan dalam penelitian adalah mengukur suatu objek pengamatan atau sifat. Idealnya. Suatu pengukuran yang baik setidaknya memenuhi 4 (empat) kriteria, yaitu *practically, economy, convenience* dan *interpretability*.³

1 R,Cooper Donald and Pamela Schindler, (1998), *Business research methods*, McGraw-hill, edisi 6, p. 159

2 Simon, Robert, (2000), *Performance measurement and control system for implementing strategy*, p234.

3 R,Cooper Donald and Pamela Schindler, *Business research methods*, McGraw-hill, , p. 174, 1998, edisi 6.

b. Kinerja

Menurut *Bernadine, Kane dan Johnson* (1995) mendefinisikan kinerja sebagai outcome hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategic yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.⁴ Sedangkan menurut Mulyadi bahwa kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan⁵

Dari Definisi kinerja (performance) tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja mempunyai 4 (empat) aspek, yaitu :

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkatan tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, dimana masing – masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.⁶

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

1. monitor
organisasi pertama kali membutuhkan informasi bagaimana bisnis mereka berjalan sebelum mereka dapat mengimprove kinerja mereka. Pemahaman tentang bisnis adalah hal yang penting.
2. analyze
organisasi harus mengerti apa yang terjadi pada bisnis mereka dan mengapa itu terjadi. Kemudian mampu mengidentifikasi penyebab dan mengambil sikap untuk menghadapi isu – isu yang muncul.

4 Akdon, Prof, MPd, (2007), *Strategic management for education*, alpabeta, p.21

5 Mulyadi, (2007), *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*, salemba 4, p.337

6 Veithzal Rivai, Prof, Dr, MBA dan Brigjen Prof Dato Ahmad Fawzi, (2004), *Performance appraisal*, .p.16-17

3. Plan

ketika organisasi pertama kali menentukan strategi mereka, mereka membutuhkan secara akurat segala data, sumber anggaran dan peramalan masa depan.⁷

Dalam menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan kinerja suatu instansi pemerintah atau swasta maka seluruh aktivitas instansi / perusahaan atau lembaga tersebut harus diukur. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan – tindakan penyempurnaan . tindakan – tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain:

- Memperbaiki kinerja yang masih lemah
- Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen (empowerment), dan
- Meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan customer.

Seperti yang dikemukakan oleh (Bates dan Holton, 1995) kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.⁸

c. Pengukuran Kinerja

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

1. Menurut Hoffeecker & Goldenberg dalam *'Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures'* (*Journal of Cost Management, Fall 1994*) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut :
"A system that strikes an appropriate balance between financial and operational performance measures, translates strategic vision and objectives

7 Wileybruno Aziz, (2008), *Drive business performance*, joey fits, p.44

8 Rivai, Veithzal, Prof. Dr, MBA dan Brigjen Prof Dato Ahmad Fawzi, (2004), *Performance appraisal*, p.173

into actions for individual employees, provides a set of forward-looking (predictive) performance indicators, and links performance to recognition/reward”.

2. Sementara itu, Anthony, banker, Kaplan dan young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai : *“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain”*
3. lebih lanjut dalam *Performance Measurement and Evaluation : A Review of System and Metric Design Issues* menjelaskan pengukuran kinerja sebagai *A performance measurement system can be defined as the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions*
4. Sedangkan Neely, A.D., Gregory, M.J., and Platts, K.W. (1995)⁹ mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *its strictest sense as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action.*

Dari definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Beberapa cara pengukuran kinerja, antara lain adalah sebagai berikut:

- Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
- Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan
- Membandingkan kinerja tahun ini dengan tahun – tahun sebelumnya
- Membandingkan kinerja dengan kinerja instansi lain atau dengan swasta yang unggul di bidang tugas yang sama dengan kegiatan yang sedang diukur.
- Membandingkan kinerja nyata dengan standar.¹⁰

⁹ *Performance Measurement System Design : A Literature Review and Research Study International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, No. 4, p. 80-116

¹⁰ Rivai, Veithzal, Prof. Dr, MBA dan Brigjen Prof Dato Ahmad Fawzi, (2004), *Performance appraisal*, p.174

2.1.2. Indikator kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex ante*), tahap pelaksanaan (*on going*) maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex -post*). Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Syarat – syarat yang harus dipenuhi suatu indicator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi
- b. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif
- c. Menangani aspek – aspek yang relevan
- d. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/*outcome*, manfaat maupun dampak serta proses
- e. Fleksibel dan sensitive terhadap perubahan pelaksanaan
- f. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia

Sedangkan terdapat 5 (lima) macam indicator kinerja yang umumnya digunakan yaitu:

- a. Indikator kinerja *input* (masukan)
Adalah indicator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, missal dana, SDM, informasi, dll
- b. Indikator kinerja *output* (keluaran)
Adalah sesuatu yang diharapkan langsungdicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik
- c. Indikator kinerja *outcome* (hasil)
Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)

- d. Indicator kinerja *benefit* (manfaat)
Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Indicator kinerja *impact* (dampak)
Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative pada setiap tingkatan indicator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.1.3. Unsur – unsur kunci dalam Pengukuran kinerja

1. Mendefinisikan misi, penetapan tujuan dan sasaran perusahaan dan strategi. Misi bertujuan menyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam perusahaan. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digujuunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
2. Penetapan dan pengembangan indicator – indicator kinerja Indicator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
3. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran
Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indicator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil actual dengan indicator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.
4. Pelaporan hasil – hasil secara formal.
Pelaporan secara formal akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan:

a. Sebagai pertanggung jawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishmen* terhadap manajer dan anggota organisasi

b. Sebagai umpan balik

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik focus operasional organisasi. Hal ini terutama diperlukan untuk mendefinisikan indicator dan ukuran kinerja yang digunakan perusahaan. Karakteristik focus Operasional itu bisa berupa focus pada *Service Sector* maupun *Manufacturing sector*.

2.2. SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Sebuah system pengukuran kinerja yang baik adalah serangkaian ukuran kinerja, sebuah proses pengambilan keputusan dan metode belajar timbal balik yang membantu untuk mengelola, mengontrol, merencanakan dan melakukan berbagai aktifitas yang dilakukan di dalam perusahaan.¹¹

Terdapat 3 (tiga) class system pengukuran kinerja yang ada, yaitu :¹²

1. *Fully integrated*

System class yang pertama ini secara penuh diintegrasikan dengan system dan proses yang memang sudah ada di perusahaan. System class ini memerlukan focus keseluruhan stakeholder baik internal dan eksternal, kebutuhan dari seluruh *customer, shareholder, competitor, supplier, employees* dan komunitas yang memang sangat penting untuk informasi dalam pengukuran kinerja klas ini. System ini *diupdated* sesuai kebutuhan dan secara langsung diberikan

11 Gupta, Praven, (2008), *Service scorecard*, Pearson education inc, publishing as FT press upper saddle river, new jersey p.80

12 Gupta, Praven, (2008), *Service scorecard*, Pearson education inc, publishing as FT press upper saddle river, new jersey p.90,

untuk orang-orang yang memerlukan informasi tertentu saja. System ini menggambarkan hubungan sebab akibat dan focus untuk seluruh *stakeholder*.

2. *Balanced*

System Class ini merupakan pengukuran kinerja multidimensi, dimana fokusnya adalah kebutuhan *internal* dan *eksternal* yang berisi *criteria financial* dan *non financial* yang digunakan untuk menutupi biaya kualitas, delivery dan fleksibilitas, inovasi. System pengukuran ini bersifat customer oriented tujuan pengukuran system ini yang memang mementingkan *improvement* dibandingkan memonitor.

3. *Mostly financial*

Sistem class yang ketiga merupakan system yang paling dasar dan satu dimensi. Ia memiliki beberapa hal mendasar yang sangat diperlukan dan harus dipenuhi oleh sistem pengukuran kinerja yang baik dalam kelasnya. Ia masih memerlukan criteria tambahan yaitu menggunakan kriteria kinerja tradisional yang mengatur biaya – biaya dalam ROI dan *cash flow* perusahaan. sistem ini lebih berorientasi *profit oriented* dengan mengoptimalkan biaya secara efisien untuk memperoleh hasil jangka panjang yang lebih baik. Fokus utama adalah pada *internal operational* perusahaan saja.

Beberapa pengukuran atau *pengawasan* kinerja dan berbagai kerangka kerja *pengawasan* yang ada terbatas hanya untuk bidang *manufactur*. Contoh dari berbagai system pengukuran kinerja yang populer adalah: *Balanced scorecard*, *performa prism*, *six sigma business scorecard*. Sedangkan beberapa framework auditing yang populer adalah *deming framework* (www.Deming.org), *Baldrige Award* (www.quality.nist.gov), *EFQM* (www.efqm.org) dan *maturity model untuk software – software perusahaan*. Menurut berbagai Sumber website dan Evolusi dalam berbagai model pengukuran kinerja terdapat perkembangan– perkembangan tahapan – tahapan model pengukuran kinerja, seperti yang terlihat pada Tabel 2.1.¹³

13 Gupta, Praven, (2008), Buku Service scorecard, Pearson education inc, publishing as FT press upper saddle river, new jersey, p.59

Tabel 2.1. Perkembangan – Perkembangan Dalam Pengukuran Kinerja

Tahun	Model	Web Site URL
1946	Quality Association	www.ard.org
1986	ServQual Model	-
1987	Malcolm Balrigde Award	www.nist.gov.qual
1987	ISO 9000 Standard	www.iso.org
1988	SEI CMMM Capability Maturity Model	www.sei.cmu.edu/cmnm.html
1990	Balanced Scorecard	www.balancedscorecard.org
1992	EFQM Excellencies Model	www.efgm.org/
1994	Service Profit Chain Model	www.serviceprofitchain.com/index.htm www.accesspel.co,
2000	Perform Prism Model	www.valuebasedmanagement.net/method-performance-prim.html
2000	Perform Association Model	www.performanceportal.org
2003	Six Sigma Business Scorecard	www.accelper.com

A. Balanced Scorecard

Balanced scorecard berasal dari kata *balance* yang berarti seimbang, atau lebih jelasnya BSC adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara lain :

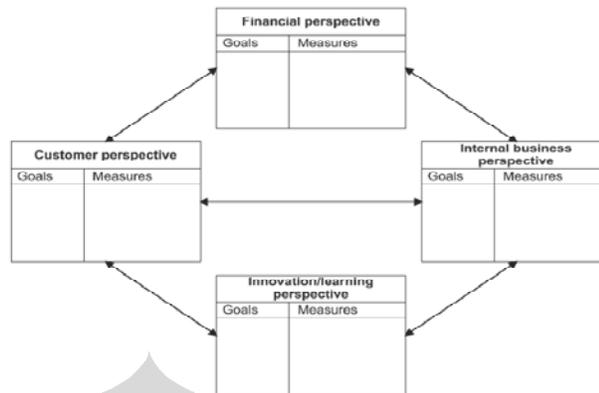
1. Indikator *financial* dan *non financial*
2. Indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan
3. Indikator eksternal dan internal
4. Indikator yang bersifat *leading (cause/drivers)* dan *lagging (effect / outcome)*.

Ide Balance score card (BSC) pertama kali dikemukakan oleh Robert Kaplan seorang professor di harvard university dan David Norton seorang consultan dari daerah boston, dalam bentuk 3 (tiga) artikel dan pertama kali dipublikasikan di *Harvard business review* “*the balance scorecard – measures that drive performance*” edisi januari – pebruari 1992. Artikel tersebut merupakan laporan dari research terhadap beberapa perusahaan diamerika untuk menemukan metode baru pengukuran kinerja, karena pengukuran kinerja berdasarkan kepercayaan pada pengukuran financial sudah tidak efektif lagi untuk perkembangan bisnis dimasa datang.

Beberapa definisi tentang balanced scorecard adalah. Menurut Kaplan, *Balanced Scorecard is a method for the organization to systemically consider what it should do to develop an internally consistent and comprehensive system of planning and control and a basis for understanding the difference between successful organizations.* Lebih lanjut Atkinson, Banker, Kaplan and Young menambahkan definisi Balanced scorecard adalah “*Balanced scorecard is a set of performance target and approach to performance measurement that stresses meeting all the organization’s objectives relating to both it primary and secondary objective hence balance.*”

Tidak seperti system pengukuran performance yang lain, pengukuran kinerja untuk sebuah BSC dibagi dalam beberapa perspektif yang berbeda – beda. Balance scorecard menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif *financial*, proses bisnis internal, pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan, seperti dikutip dari pernyataan Edward J. Blocker, Kung A chen dan Thomas W. Lin. *Balanced scorecard is an accounting report that include the firm critical success factors in four area 1) financial performance, (2) customer satisfaction (3) internal business process and (4) innovation and learning.*

Dari definisi – definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard merupakan sebuah system pengukuran kinerja terintegrasi yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk sebuah 4 (empat) perspektif yaitu bahwa Balance scorecard memberikan manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan dan system yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus inilah yang disebut *perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*, kemudian berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisien inilah yang disebut *perspektif proses bisnis internal* agar mampu memberikan nilai spesifik kepada pasar ini yang disebut *persepektif pelanggan* dan selanjutnya akan mengarah kepada nilai saham yang terus menerus meningkat, inilah yang disebut *perspektif financial*. Seperti yang terlihat pada gambar 2.1



Source: Kaplan and Norton (1992)

Gambar. 2.1. Model *Perspektif Balanced Scorecard*

Melalui penggunaan perspectives ini, BSC membaginya kedalam *Leading dan lagging performance measures*, sehingga memberikan sebuah cara pandang yang lebih “balanced” terhadap kinerja perusahaan. *lagging indicator (outcome measurement)* adalah ukuran hasil ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategis. Sedangkan ukuran pemacu kinerja atau *leading indicator* adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil. Ukuran pemacu kinerja ini menunjukkan seberapa efektif inisiatif strategis pilihan mampu mewujudkan sasaran strategis.¹⁴

Sistem *performance measurement BSC* ini telah diadopsi diseluruh dunia, karena pendekatan – pendekatannya mampu membuat organisasi dapat menyampaikan keseluruhan level staf tentang strategi perusahaan agar dapat dilaksanakan secara lebih sukses.

Selama 15 tahun terakhir, melalui serangkaian *research* BSC telah berkembang secara evolusiner dari semula hanya peningkatan pengukuran kinerja saja menjadi sebuah alat manajemen strategis dengan tahapan yaitu mulai pengukuran kinerja (1990–1996) menuju manajemen kinerja

¹⁴ Mulyadi, (2007), System terpadupengelolaan kinerja BSC, Salemba Empat, p. 225

(1996–2000), kemudian secara serentak dikenal sebagai praktek terbaik untuk manajemen strategis (2001– sampai sekarang).

Menurut Ghalayini et al. (1997), kelemahan utama dari pendekatan BSC Ini adalah bahwa pada dasarnya ia didesign untuk menyediakan informasi bagi senior manager terhadap keseluruhan sudut pandang *performance*, sehingga tidak mampu diaplikasikan di operational levelnya. Para ahli berargumen bahwa BSC dibangun sebagai sebuah alat *monitoring* dan *controlling tool* dibandingkan sebagai sebuah alat *improvement*. Lebih lanjut, Neely et al. (2000) menjelaskan bahwa meskipun balanced scorecard adalah sebuah framework yang bermakna untuk memberikan *suggesting important* pada pengukuran kinerja yang mungkin berguna, ia hanya menyediakan sedikit *guidance* pada bagaimana pengukuran itu bisa diidentifikasi, diperkenalkan dan pada akhirnya digunakan untuk mengatur bisnis perusahaan.

BSC mengabaikan *stakeholder* seperti *employee* dan *society* (Anderson & McAdam, 2004; Sureshchandar & leisten, 2005), ia tidak secara terperinci mengartikulasikan kebutuhan perusahaan dengan faktor – faktor kritis yang ada untuk menyusun dan mengimplementasikan desain secara sukses serta tidak berhasil memastikan input pengguna pada proses desai(Dixon, Nanni, & Vollman, 1990; Rouse & Putterill, 2003; Kennerley & Neely, 2003; Sureschandar & Leisten, 2005).¹⁵

Mereka lebih lanjut menyimpulkan bahwa BSC tidak mempertimbangkan competitor perspective untuk keseluruhannya budaya dari satu kepemimpinan organisasi, orang-orang dan partnership.

B. SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD

Six Sigma Business Scorecard (SBS) pertama kali diperkenalkan oleh Praveen Gupta pada tahun 2003. Definisinya menurut Gupta adalah : “*six sigma business scorecard is a complete corporate performance system that requires*

15 K Sartorius C Eitzen, C Nicholson, (2006), Journal of Accounting Research Vol. 20 : No. 1 : The appropriateness of performance measurement in the service sector: A case study, University of the Witwatersrand, pp 27-50

*leadership to inspire, managers to improve, and employees to innovate to achieve the optimum level of profitability and growth.*¹⁶

SBB dikembangkan untuk mengukur kinerja dari seluruh aspek organisasi. System ini dikembangkan ditengah keprihatihan para eksekutif puncak terhadap model pengukuran yang ada yang meniadakan peran serta keberhasilan karyawan, dimana hampir semua aspek pengukuran kinerja scorecard lainnya tidak mengalir kebawah untuk pengukuran prosesnya.

SBB dapat diaplikasikan untuk bisnis meliputi produk atau service, organisasi private atau public, besar atau kecil, pemerintah atau institusi pendidikan. Sistem ini menganggap setiap kegiatannya adalah bisnis proses yang merupakan sasaran yang dimonitor dengan alat pengukuran kinerja.

SSB merupakan sebuah framework holistic yang terdiri dari 7 (tujuh) kategori dan 10 (sepuluh) pengukuran, sebagaimana yang terlihat pada Tabel 2.2 dibawah ini.¹⁷

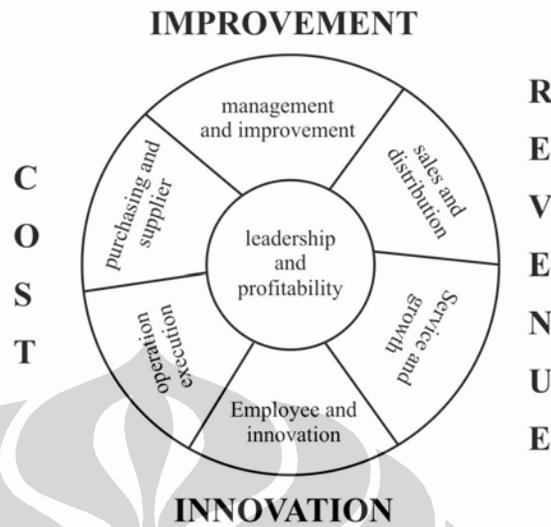
Tabel 2.2. *Six Sigma Business Scorecard*

Category		Measurement
Leadership and profitability	1	Profit
	2	CEO recognition
Management and improvement	3	Rate of improvement
Employees and innovation	4	Number of ideas pre employess
Purchasing and supplier management	5	Quality (sigma)
	6	Cost of purchase
Operational execution	7	Quality (sigma)
	8	Cycle time variance
Sales and distribution	9	% new sales
Service and growth	10	Customer satisfaction

Model pengukuran kinerja dalam bentuk *Six sigma business scorecard* sebagaimana terlihat pada gambar 2.2

16 Gupta, Praven, & Rajesh Tyagi, (2007), *Six Sigma Business Scorecard*, Pearson education inc, publishing as FT press upper saddle river, new jersey p.68-69

17 Gupta, Praven, (2007), *Six Sigma For Service*, p.11



Gambar 2.2. Model Pengukuran Kinerja Pada Six Sigma business scorecard
 Sumber: *Six Sigma Business Scorecard*, Praven Gupta. P.13

Memberikan sebuah prediksi *indicator* dari *business performance* yang dikenal dengan sebutan BPIn (*Business Performance Index*) yang ditentukan berdasarkan pada sekumpulan dari 10 pengukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi wilayah *improvement* dan tujuan – tujuan pencapaian bisnis secara keseluruhan.

BPIN merupakan dasar utama untuk pengukuran operasional yang memberikan *indicator* yang bagus untuk kinerja financial perusahaan. Sehingga team management dapat memprediksi kinerja finansialnya dan mengambil tindakan preventive untuk mencapai hasil financial yang diinginkan, karena berdasarkan pada informasi yang lebih lengkap dibandingkan informasi keuangan saja.

Secara keseluruhan six sigma business scorecard memberikan keseimbangan antara cost dan revenue, pertumbuhan dan Perbedaan terbesar antara *six sigma business scorecard* dan *performance* kinerja lain adalah bahwa ia memerlukan banyak pengaruh dan *accountability* dari *leadership*.

C. SERVICE SCORECARD

Perusahaan dewasa ini berada ditengah-tengah transformasi yang revolusioner. Persaingan abad informasi telah bergeser keabad pengetahuan, sebagaimana evolusi sebuah pengukuran kinerja yang terdapat pada Tabel 2.3 dibawah ini :

Tabel 2.3. Evolution of Performance System

Aspects	Industrial Age	Quality Age	Informational Age	Knowledge Age
Objective/Scope	Increase productivity	Improve quality	Improve bottom line	Sustained profit growth
Driver	Basic need	Expectation	Shareholders driven	Customer value driven
Methodology	Metrics	KPI's	Balanced Scorecard	Business Scorecard-
Type	Output	In-process	Organization wide	Supply Chain
Purpose of Establishing Measurement	Quantity – Unit (cost per unit)	Yield % good (defects per unit)	% profit (profit per unit)	% profit growth (value per unit)
Outcomes	Fulfill customer needs	Get customer business through quality	Increase market value through profit	Achieve business growth through innovation
Challenge	Orders shipped	Quality received	Financials achieved	Performance Achieved
Beneficiaries	Producer	Consumer	Shareholder	Stakeholder

Di era pengetahuan sekarang, tujuan perusahaan lebih kepada pertumbuhan keuntungan yang berkelanjutan, sehingga system pengukuran kinerja lebih difokuskan pada tujuan tersebut. *Service scorecard* (SS) adalah sebuah adaptasi dari *six sigma business scorecard* dan lahir di era knowledge sebagaimana pada Tabel 2.2, tetapi dirancang khusus untuk sector jasa pelayanan.¹⁸

Sistem pengukuran kinerja yang optimal memang memberikan gambaran secara lengkap tentang keseluruhan kinerja perusahaan, baik financial maupun non financial. Seperti metode service scorecard Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gupta “... *The service scorecard should balance cost and reveue, improvement and innovation, mmanagement and employees, and execution and*

18 Gupta, Praven, (2008), Service scorecard, pearson education inc, publishing as FT press upper saddle river, new jersey, p.92

*growth. SS must also balance the objectives and subjective measurements, which are sometimes difficult to measure but that must be measured.*¹⁹

Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan ketika perusahaan menggunakan service scorecard untuk penilaian kinerja adalah :

- Service scorecard akan melibatkan 10 hingga 14 sasaran pada level papan atas
- Service scorecard akan melibatkan ukuran-ukuran internal dan eksternal, indikator yang kurang dan indikator yang terkemuka
- Service scorecard juga mencakup lagging dan leading indikator
- Service scorecard dengan ukuran-ukurannya akan disejajarkan dengan kedalaman strategi perusahaan.

SS telah dirancang dengan sebuah pendekatan holistic dan sederhana untuk dimengerti, karena ia disesuaikan dengan berbagai peranan yang bervariasi dalam struktur organisasi perusahaan (kepemimpinan, tata kelola dan para karyawannya).

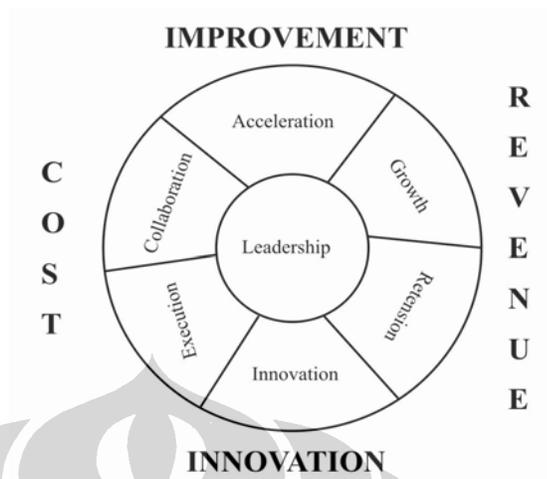
Jika sebuah bisnis tidak memiliki pengukuran kinerja corporate, SS menyediakan sebuah framework dasar untuk memperkenalkan sebuah *inisiatif strategic improvement*. Jika sebuah organisasi telah siap memiliki system pengukuran kinerja yang sempurna, SS mungkin digunakan untuk mengidentifikasi beberapa gap.

Design SS membuat manager dapat memonitor proses kinerja secara akurat, reliabel, mengetahui tingkat kesalahan dan kualitasnya.

2.2.1. Dimensi Pengukuran Kinerja sector jasa menggunakan Service Scorecard

Dimensi pengukuran kinerja pada elemen service scorecard terdiri dari 7 (Tujuh) elemen dari service scorecard seperti ditunjukkan pada gambar 2.3

¹⁹ Ibid, p.14



Gambar 2.3. Service Scorecard Architecture

Ketujuh elemen yaitu : *Growth, Leadership, Acceleration, Collaboration, Innovation, Execution dan Retention* disingkat menjadi (GLACIER). Masing – masing elemen dari sebuah SS merepresentasikan sebuah aspek yang signifikan dari bisnis dan memiliki ketergantungan dengan berbagai elemen lain.

a. Growth

Sebuah perusahaan jasa dapat tumbuh dengan *acquiring new customer, entering into new markets using existing services, creating and delivering new services dan selling more service to existing customers*.²⁰

Penciptaan dan penambahan jasa baru adalah cara yang paling penting dan tepat untuk mengetahui tumbuh kembangnya bisnis jasa. Elemen growth dari sebuah perusahaan dapat menggerakkan keuntungan dan percepatan ditandai oleh *customer retention dan service innovation*. Mempertimbangkan elemen *growth* melalui *service innovation* sebagai sebuah proses berarti memperhatikan metric pada 3 (tiga) level berbeda.

1. Metric input seperti : *number of ideas per employee*
2. *Process velocity metrics*: menempatkan respons employee terhadap ide-ide
3. *Output metric* seperti revenue /profit growth dari new services

²⁰ Praven, Gupta, (2008), Service scorecard, Pearson Education Inc, publishing as FT Press Upper Saddle River, New Jersey p.180

Metric tersebut mengukur dimana ide itu datang, metric ini biasanya diukur secara *quarters*. Ia diukur melalui persentase ide yang diberikan oleh orang – orang perunit.

Growth dari *new services* adalah indicator penting dari sebuah “*growth potential*“, *revenue / profit growth* dari sebuah service baru dapat dipertimbangkan sebagai sebuah metric yang relevan. *Growth* memacu profitabilitas dan *growth performance*. *Growth* tergantung pada inovasi dan investasi, sedangkan *profitability* tergantung pada kinerja. *Growth* memerlukan *research and development*, investasi dalam perencanaan dan equipment serta *technology*.

Pentingnya penyebaran ide pegawai dalam rangka menciptakan service inovasi untuk memacu pertumbuhan (*Growth*) diperkuat oleh Alan G Robinson dan Dean M.Schroeder, beliau mengatakan sebuah perusahaan Wainwright yang memenangkan *The Malcolm Baldrige National Quality Award* tahun 1994, telah menemukan bahwa penyebaran ide- ide karyawan membantu budaya perusahaan dalam kinerja yang baik. aspek service inovasi dan aspek human resource berhubungan dengan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang tinggi memiliki akar budaya inovasi yang dalam sebagaimana karyawan yang happy dengan pekerjaannya, manajemen wainwright percaya sepenuhnya kepada employee, sehingga employee mampu memformulasikan ide – ide mereka dan menggeneratannya.

Ideas are free, dari employee memiliki kekuatan untuk membebaskan employee dan mentransformasikan ke perusahaan. Tanpa dukungan dari *leadership* sangat sukar mengembangkan service baru untuk mendapat dukungan sebagai budaya perusahaan. Dalam rangka meningkatkan bisnis, *leadership* harus secara jelas memahami apa yang customer perlukan, karena pengetahuan tentang kebutuhan masa depan customer dan kebutuhan potensial customer membuat *service provider* dapat mengembangkan solusi baru dalam melayani customer, hal ini yang memacu *growth* sebuah perusahaan

Proses pengukuran yang diperlukan untuk mengukur elemen *growth* adalah:

- a. Revenue from existing customers with existing product
- b. Revenue from existing customer with new product
- c. Revenue from new customer with existing product

- d. Revenue from new customer with new product
- e. Number of new customer added

b. Leadership

Sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan kepemimpinan yang kuat untuk membawa organisasinya mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Untuk menuju kesuksesan, kepemimpinan harus mendapatkan informasi yang akurat tentang apa yang terjadi dalam bisnisnya. Kepemimpinan harus mampu mengidentifikasi ukuran bisnis kunci yang menggambarkan kesehatan perusahaan, data kinerja operasional, mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, dan memainkan keseluruhan informasi untuk mengembangkan perencanaan strategi dalam rangka *mengimprove* kinerja bisnis

Terdapat 7 (tujuh) elemen kunci kultur organisasi yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin :

1. Mengidentifikasi dan mengkomunikasikan *core values* dan prinsip – prinsip yang membentuk perilaku organisasi dan pembuatan keputusan
2. Memberikan tingkah laku spesifik yang mencerminkan nilai – nilai atau prinsip organisasi dan contoh dalam memimpin
3. Mengembangkan sebuah metode dimana setiap individu dapat memperoleh feedback pada kinerjanya baik keduanya yaitu *financial business* dan tingkah laku
4. Menjamin bahwa *reward* atau *reinforcement system* harusnya merupakan nilai dan prinsip organisasi
5. Secara pribadi menjamin tanggung jawab kesuksesan dan perhatian yang diharapkan dan apa yang tidak bisa dinegoisasikan.²¹

Beberapa penelitian dalam bidang organisasi menemukan bahwa salah satu faktor terpenting dalam membentuk *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan dalam organisasi (Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian, 1997; MacKenzie, Podssakoff, and Ahearne, 1998; Bettencourt, Meuler, and Gwinner, 2001; Pawar, 2003; Chen, 2004; MacKenzie, Podssakoff, and Rich,

²¹ Peter Drucker, (1996), *The Leader Of The Future*, New York, The Drucer Foundation, p.267)

2001; Benjamin and Flynn, 2006). *Leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan, dan dalam dunia yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi memerlukan pimpinan-pimpinan yang mampu menantang *status quo*, untuk menciptakan visi- visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk memiliki keinginan mencapai visi- visi tersebut.

Kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi (Bass & Avolio, 1994). Motivasi kerja orang dalam organisasi sangat ditentukan oleh iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona & Avolio, 2004). Jika iklim dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan (Organ, 1988).

Daniel Goleman, Richard Boyatzis dan Annie Mckee dalam artikelnya, "Primal leadership" (2001) menyebutkan *bahwa mood dan tingkah laku leadership mempengaruhi kinerja sebuah organisasi secara signifikan*. Sebuah kajian dari Emmanuel Ogbonna dan Llyodd C.Harris (2000) *mengkaji dampak kepemimpinan dalam kinerja perusahaan dan menemukan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya sebuah perusahaan yang jelas, dan kepemimpinan yang emosional adalah menyalakan energy positif terhadap kelangsungan hidup perusahaan*.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan merupakan fungsi dari pemimpin, pengikut dan keadaan situasional. Pada dasarnya pemimpin bertanggung jawab terhadap organisasi, sebuah studi dari *ohio states menemukan bahwa produktifitas individual dan group menjadi tinggi ketika terdapat struktur initiative leader dibandingkan jika mereka tidak memilikinya*. Peneliti menyebutkan

*bahwa efektifitas dari suatu kepemimpinan tertentu akan tergantung pada faktor-faktor situasional.*²²

Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan untuk mengelola orang (Benyamin and Flyinn, 2006). Dalam masa dua dekade terakhir ini, ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi, yaitu: *transactional* dan *transformational leadership* (Benjamin and Flyinn, 2006). *Transactional leadership* merupakan suatu dinamika pertukaran antara pimpinan dan bawahan, dalam mana pimpinan menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi *rewards* yang dapat diharapkan oleh bawahan bilamana sasaran dapat dicapai (Bass, 1999; Burns, 1978). *Transformational leadership* menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999).

Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai (Benjamin and Flyinn, 2006). Menurut Benjamin & Flyinn (2006) dan Judge & Piccolo (2004) *transformational leadership* lebih efektif dibanding *transactional leadership*.

Sementara itu kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara *status quo*. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).

Kepemimpinan *transformasional* didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara *status quo*). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui

22 J. Ott, Steven, (2007), *Class Reading In Organizational Behavior, Second Edition, Uni. Utah, p.165*

kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997).

Bass (1990) dalam Hartanto (1991) beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence-Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.²³

Peranan kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah hal yang kritis dalam mencapai pertumbuhan dan mempertahankan keuntungan. Untuk mengukur area kepemimpinan terhadap kesuksesan organisasi, dapat menggunakan beberapa metode pengukuran :

a. Penggunaan Kuesioner sebagai elemen dalam pengukuran yaitu *kuesioner transformational style*, yaitu mengukur gaya kepemimpinan secara penuh dan tingkah lakunya yang meliputi 4 (empat) elemen kepemimpinan transformasional, yaitu :

- *Idealized influence*

Pemimpin memiliki tingkah laku dalam cara – cara yang mana hasilnya akan membuat mereka dihormati, disegani dan dipercaya oleh pengikutnya, mereka memiliki kemampuan luar biasa dan gigih.

²³ Th. Agung M.Harsiwi, (2001), Hubungan kepemimpinan transformational dan karakteristik personal pemimpin, *journal bisnis ekonomi*, vol.5 1 Juni, Pascasarjana Ekonomi Universitas Atmajaya, Yogyakarta

- *Inspirational motivation*

Pemimpin bertingkah laku dengan cara memotivasi dan menginspirasi lingkungan sekitar dengan memberikan rasa optimis, antusias, member makna untuk sebuah visi masa depan

- *Intellectual stimulation*

Pemimpin memberikan semangat pada pengikutnya untuk menjawab pertanyaan yang diajukan, membahas masalah dan pendekatan solusi dengan cara baru untuk menjadi *creative* dan *innovative*, walaupun ide – ide pengikut ada kalanya berbeda dengan pemimpin

- *Individualized consideration*

Pemimpin secara aktif mengembangkan potensial pengikutnya dengan cara menciptakan peluang-peluang baru untuk pengembangan, pelatihan, mentoring, dan memperhatikan kebutuhan dan keinginan pengikutnya. Mereka mengetahui staf mereka dengan baik dari hasil komunikasi dan pendekatan-pendekatan lain daripada hanya memonitor saja.²⁴

b. Pengukuran Return On Equity (ROE)²⁵

Leadership measurement berikut untuk service scorecard dianggap mewakili komitmen CEO untuk menciptakan nilai – nilai bagi stakeholder. Untuk mencapai tingkat signifikan dan tingkat kritis dalam kinerja organisasi, elemen leadership juga memperhatikan *employee recognition* dan *profitability*.

Return On Equity (ROE) telah dapat digunakan untuk pengukuran ini. Hal ini dianggap Karena ROE merupakan output dari kinerja bisnis. *Return on Equity* (ROE) merupakan salah alat utama investor yang paling sering digunakan dalam menilai suatu saham. Dalam perhitungannya, secara umum ROE dihasilkan dari pembagian laba dengan ekuitas selama setahun terakhir. Walau cara menghitungnya sangat mudah akan tetapi dengan memahami secara mendalam ROE bisa memberikan gambaran tiga hal pokok :

- Kemampuan perusahaan menghasilkan laba (*profitability*)

24 Beverly alimo-metcalf dan Robert J. Alban Metcalfe, (2001), The development of new transformational leadership questionnaire, the british prsycological society, p.2

25 Philip, Jack, J & Lyn Schmidt (2005), The Leadership scorecard, Elsevier Butterworth Heineman

- Efisiensi perusahaan dalam mengelola aset (assets management)
- Hutang yang dipakai dalam melakukan usaha (financial leverage)

$$ROE = \frac{\text{netincome}}{\text{totalequity}}$$

Dalam rangka memimpin organisasi dan menciptakan leadership yang baik, seorang top manajemen harus mampu melakukan hal – hal dibawah ini:

- a. Menangani kompleksitas dan membuatnya menjadi mudah
- b. Mempelajari teknologi untuk menginspirasi orang
- c. Memberdayakan orang dengan menjamin kinerja organisasi.

c. Akselerasi

Didefinisikan sebagai rata - rata *improvement* untuk mencapai secara ideal suatu tujuan bisnis yang diinginkan. Akselerasi merupakan sebuah leading indicator bagi perusahaan.²⁶ Iklim Kompetisi yang ketat memerlukan rata – rata *improvement* yang dipercepat. Elemen akselerasi mencirikan bahwa produksi harus lebih focus, lebih baik dan lebih cepat.

Akselerasi dalam perbaikan kinerja secara berkelanjutan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi customer. Peningkatan akselerasi terhadap kinerja seluruh karyawan perlu disinergikan, untuk menciptakan kreatifitas, melahirkan ide – ide baru dan inovasi.

Elemen akselerasi mendukung komitmen jangka panjang untuk perbaikan berkelanjutan. Akselerasi binis dapat dibagi dalam beberapa category :

1. *Acceleration at the individual employee level*
Contohnya adalah kinerja pegawai dan *learning curves*
2. *Acceleration at the team level or service group level or business unit level.*
Contohnya adalah indicator team performance dan pengukuran *service-time-to market*
3. *Acceleration pada proses level*
Contohnya adalah waktu proses dan kualitas. Proses – proses yang berhubungan dengan kebutuhan inti kustomer

²⁶ Coughlin, Dan, (2005), 20 Practical Lessons to Boost Business Momentum, p.123

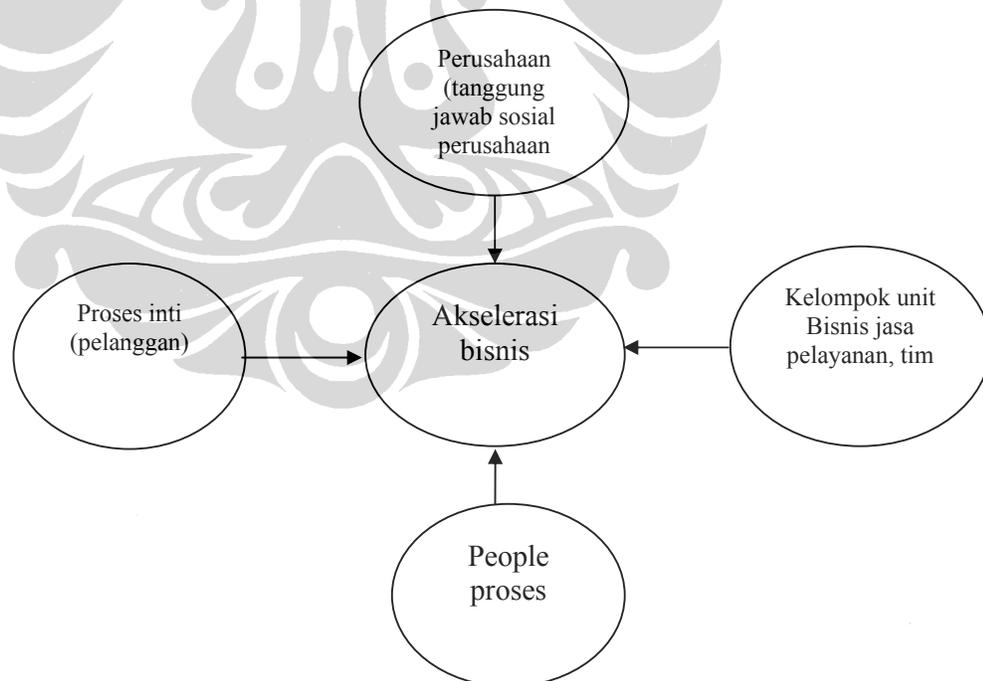
4. Acceleration at the organization level

Contohnya termasuk improvement dalam pengukuran corporate

Dan Coughlin mengidentifikasi pentingnya percepatan bisnis berdasarkan pengalamannya terhadap 500 perusahaan terkemuka dunia seperti AT&T, Citygroup, marriot, McDonalds dan Toyota.

Mengukur akselerasi didalam sebuah perusahaan pada dasarnya adalah proses dari merangkai tujuan. Merangkai tujuan membantu perusahaan memfokuskan pada hasil – hasil dan produksi dan membatasi pihak – pihak terkait. Input umum dari pengukuran akselerasi dalam sebuah perusahaan adalah pada penentuan proses tujuan (*goal setting*). *Goal setting* membantu organisasi untuk focus pada hasil dan outcomes digunakan untuk pihak terkait agar bertanggung jawab melaksanakannya.

Berbagai tujuan tersebut dapat berada pada tingkat perusahaan, tingkat proses atau tingkat unit bisnis sebagaimana tampak pada gambar:



Gambar 2.4. Proses Akselerasi
Sumber : Service Scroecarad

Elemen akselerasi mempengaruhi keseluruhan elemen service scorecard sama baiknya dengan keseluruhan aspek di organisasi. *Acceleration improvement* dalam rangka mendulang keuntungan dapat dilakukan dengan mengatasi rata – rata inflansi , meningkatkan permintaan customer, memberikan kompensasi tinggi bagi karyawan dan melalukan *inefesiensi* dari proses – proses baru.

Hal yang paling penting untuk berkomitmen mempercepat *improvement* adalah *leadership* dan manager keduanya harus saling terikat kuat, jika tidak kegagalan akan terjadi. Tanpa pengaruh *leadership*, perusahaan tidak dapat mempercepat *improvementnya*.

Proses pengukuran yang digunakan untuk mengukur pencapaian elemen akselerasi pada suatu perusahaan:

- a. *Number of major improvement project complete*
- b. *Reduction in recurring problems*
- c. *Reduction in customer complaint*
- d. *Reduction in credits received from supplier*

d. Collaboration

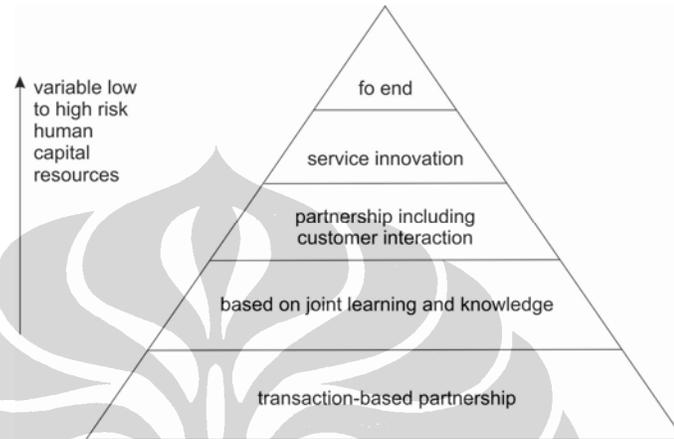
Kolaborasi adalah sebuah tindakan untuk membuat nilai tambah pada kemitraan. Kolaborasi sering digambarkan sebagai supplier atau service chain partner. Kolaborasi dapat juga internal terdapat pada berbagai fungsi bisnis atau eksternal sering ada pada *entity busninee*s. Mempertimbangkan sebuah service chain sama dengan sebuah topik supply chain untuk product . pada supply chain service beragamnya partner menyediakan nilai akhir consumer dan pada akhirnya berkontribusi terhadap revenue keseluruham rantai nilai.

Pada organisasi global, kolaborasi diperlukan dan merupakan dimensi kritis untuk mempertahankan bisnis. Keseluruhan kesuksesan perusahaan tergantung kinerja dari para supplier, para penyedia jasa pelayanan atau pada jalur mitra. Kemitraan mempengaruhi secara langsung pada retensi pelanggan.

Sebuah perusahaan jasa pelayanan akan sering tergantung pada mitranya untuk menyediakan sebuah jasa pelayanan yang berkualitas. Kepercayaan merepresentasikan perspektif jangka panjang dari hubungan yang saling

menguntungkan dan kepuasan mitra adalah ukuran penting terhadap kolaborasi dengan para mitra jasa pelayanan.

Beragamnya bentuk kolaborasi yang mungkin adalah *aliasi*, *join venture* kemitraan dan *business process outsourcing* seperti pada gambar 2.5



Gambar 2.5 : *Pyramid Strategis Kemitraan*

Gambar 2.5 memperlihatkan sebuah *pyramid strategis kemitraan*. Pada level dasar adalah kemitraan berdasarkan transaksi. Pada level top sudah merupakan *service inovasi dan end to end partnership*, diasumsikan dua perusahaan jasa bekerja bersama pada multiple area, memimpin dalam service inovasi dan *en-to end service management*.

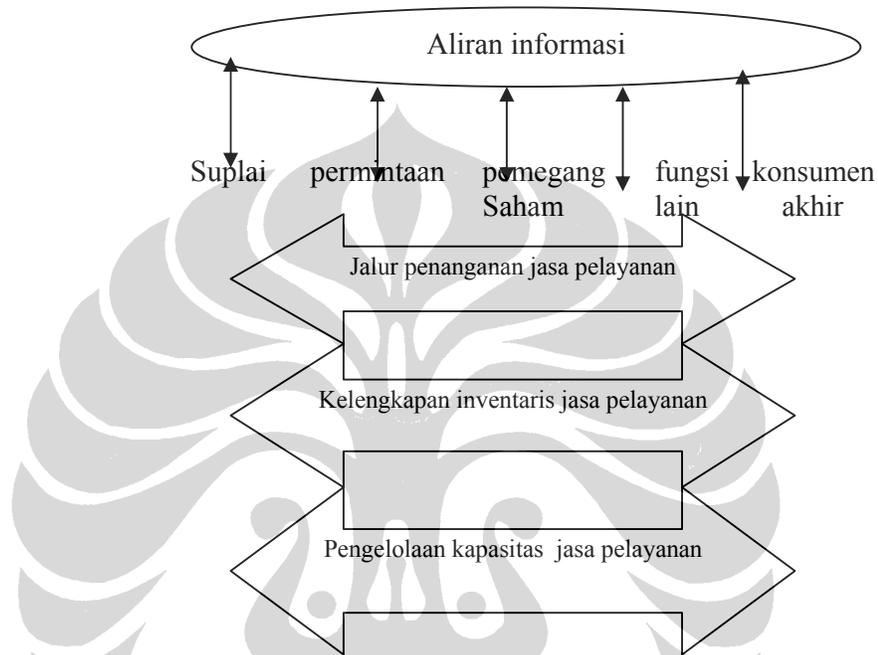
Secara umum kolaborasi dapat dipercepat dengan strategis bisnis dibawah ini:

1. Melihat posisi pasar service firm
2. Pengurangan biaya
3. Peningkatan responsivitas
4. Pertumbuhan
5. Mengurangi waktu untuk pasar service baru

Kinerja mata rantai penyuplaian sering diukur dengan menggunakan sebuah model yang disebut *Supply Chain Operation Reference*, atau disingkat SCOR. Model tersebut menyediakan sebuah proses yang kuat dan pendekatan teknologi tetapi kurang dalam dimensi social dan pengalaman yang dibutuhkan untuk jasa pelayanan. Pendekatan SCOR mengidentifikasi sumber, pembuatan, penanganan dan pengembalian yang kesemuanya merupakan proses kunci.

Partisipasi aktif dari konsumen tidaklah secara eksplisit dilibatkan dalam model, dan tidak bisa melibatkan sisi permintaan dari mata rantai.

Sebuah model mata rantai penanganan jasa pelayanan ditunjukkan dalam gambar 2.6 dibawah ini :



Gambar : 2.6 Model Mata Rantai Penanganan Jasa Pelayanan
Sumber : service scorecard.

Rancangan ini didasarkan pada permintaan dalam menghadapi sebuah mata rantai jasa pelayanan. Berbagai ukuran kolaborasi dapat dibagi menjadi 4 (empat) kategori :

1. Ukuran yang berhubungan dengan konsumen
retensi konsumen, jumlah kesalahan dalam konsumen
2. Ukuran *efisiensi*
Berbagai ukuran merepresentasikan volume dan produktifitas
3. Ukuran jasa pelayanan
Berbagai ukuran membawa ide baru dan berbagai jasa pelayanan untuk pasar yang harus dilibatkan.

4. Ukuran *fleksibilitas*

Kebanyakan dari ukuran pengukuran merupakan kinerja dari kemitraan sumber daya luar (*eksternal*) yang dapat dibagi dalam 4 (empat) kategori :

1. Hasil proses

Pengukuran proses melibatkan pengidentifikasian berbagai indikator kunci dan sebuah ukuran obyektif dari produktifitas dan efisiensi.

2. Hasil konsumen

Ukuran-ukuran yang dapat dipercaya berbagai jasa pelayan, mengidentifikasi berbagai ukuran interaksi pelanggan.

3. Hasil keuangan

Indikator kerja ukuran – ukuran keuangan

4. Hasil kualitas

Ukuran kualitas memfokuskan pada akurasi transaksi dan pengalaman

Beberapa proses pengukuran yang dibutuhkan untuk mengukur elemen kolaborasi dalam kinerja perusahaan:

- a. *Quality performance of partner*
- b. *On time performance of partner*
- c. *Cost per transaction*
- d. *Total person effort per transaction*
- e. *Partnership performance index*

e. **Inovasi**

Ditengah pasar kompetisi global, keterikatan karyawan mampu memudahkan sebuah perusahaan jasa untuk menyerap sumber dayanya sendiri dalam rangka mengembangkan service inovasi dan memberikan solusi yang baik bagi kinerja financial bisnisnya. Keterikatan karyawan yang dimaksud disini adalah keterikatan karyawan yang berhubungan dengan *employee turnover*, (dengan tingkat turnover tinggi mempengaruhi retensi dan inovasi jasa pelayanan.²⁷

27 Praven, Gupta, (2008), Service scorecard, pearson education inc, publishing as FT press upper saddle river, new jersey p.106

Keterikatan karyawan memandang *employee* sebagai sebuah asset. Secara umum keterikatan karyawan memacu hal – hal dibawah ini :

- a. Hubungan erat dengan *customer*
- b. *Intellectual capital* dan inovasi
- c. Budaya perusahaan dan proses

Sebagaimana sebuah *Service profit chain model*, mendeskripsikan sebuah hubungan secara khusus seperti dibawah ini:

- a. *Employee selection* dan kualitas internal memacu *employee satisfaction*
- b. *Employee satisfaction* memacu produktivitas dan nilai
- c. Produktivitas dan nilai mempengaruhi *customer satisfaction*
- d. *Customer satisfaction* memacu *customer loyalty*
- e. *Customer loyalty* memacu keuntungan dan pertumbuhan perusahaan

Aset perusahaan yang utama termasuk ketrampilan karyawan, disertai pengetahuan dan kompetensi mengarahkan kepada inovasi perusahaan. *Number of ideas* dan *employee satisfaction* / kepuasan karyawan adalah pengukuran lain yang dapat dipertimbangkan. Hal ini sesuai dengan pendapat R Kasselman mengatakan bahwa : *penggunaan keterlibatan karyawan, ide karyawan dan kepuasan karyawan yang utama dapat mencapai sebuah inovasi.*²⁸

Faktor dibawah ini adalah pemacu keterikatan pegawai terhadap perusahaan yaitu: kejujuran dan integritas, nature of job, hubungan erat antara kinerja individual dengan kinerja perusahaan, pengembangan professional pegawai , kebanggaan perusahaan, *co worker* dan anggota team, dan hubungan dengan manager.

Inovasi menurut kotler adalah *barang atau gagasan yang diyakini oleh seseorang sebagai hal yang baru.*²⁹ Inovasi jasa pelayanan tidaklah tentang memproduksi sebuah rancangan yang inovatif atau produk yang inovatif saja melainkan menyediakan pengalaman yang diinginkan oleh para mitra. Inovasi

28 R. Kasseiman, (2006), Tesis:Human Capital Framework for Ind in Company annual repairs, Universitas Pletoria

29 R. Philip Kotler, (1997), Manajemen pemasaran, p.298.

menurut drucker mengimplikasikan sebagaimana sebuah keadaan yang berubah, pengukuran inovasi dibutuhkan untuk memonitor kinerja bisnis.³⁰

Ide – ide karyawan / *employee ideas* merupakan saluran inovasi bagi pertumbuhan suatu perusahaan, hal ini sesuai dengan pendapat gupta bahwa *Pengukuran Employee ideas menyediakan sebuah leading indication bagi saluran inovasi pada perusahaan service jasa.*³¹

Terdapat 4 (empat) dimensi dari *innovation* dalam service yaitu :

1) Konsep service

Melihat lingkungan pasar yang sudah ada, termasuk reaksi pesaing dan usaha – usaha yang dilakukannya

2) *Client interfase*

Atau disebut juga (*client service delivery channels*) merupakan serice yang dipasarkan diproduksi dalam cara yang spesifik untuk client tertentu

3) *Service delivery system*

Termasuk managemen informasi, service inventory yang dilakukan oleh karyawan dengan tugasnya masing-masing

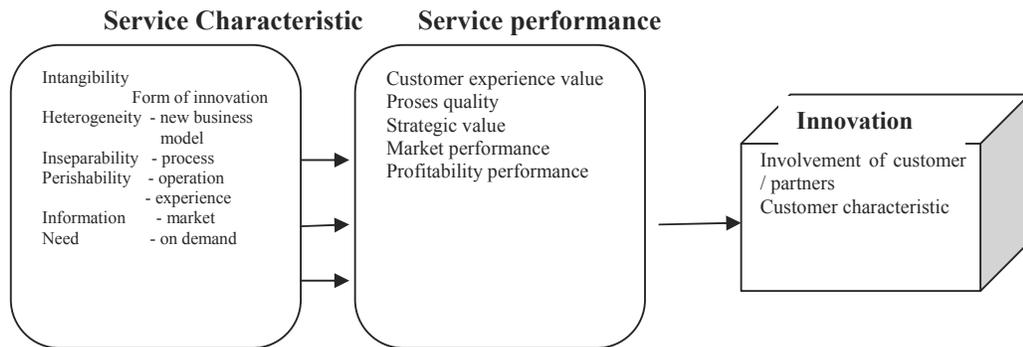
4) *Technological*

Penggunaan teknologi baru akan mendekatkan konsep dan proses service kepada customernya. Teknologi baru ini meliputi software baru, *improve consep* dan teknologi yang sudah ada.

Konsep model untuk service inovasi dapat dilihat pada gambar 2.7. dibawah ini :

30 Praven, Gupta, (2007), *Sixsimabusinee scorecard*, p.63.

31 Ibid, p.151



Gambar 2.7 konsep model service inovasi
Sumber. Service scorecard p.185)

Strategi service inovasi ataupun bisnis model service inovasi, menyentuh customer secara langsung termasuk menyediakan sebuah solusi total yang pada akhirnya akan melakukan penambahan service baru, menciptakan market baru dan segmen customer baru.

Menyediakan sebuah jasa unik atau solusi bagi customer merupakan hal yang substansial dan terobosan besar dari inovasi sehingga mampu memperoleh keuntungan dari ketatnya persaingan. Perusahaan jasa yang sukses seharusnya memiliki sebuah program inovasi yang comprehensive.

Pentingnya inovasi dalam suatu perusahaan sector sebagaimana dinyatakan oleh Peter dan Austin (1985) dalam Engel, Blackwell dan Miniard (1990) disadur dari Ujang Sumarwan, 2004, mengatakan bahwa: *Dalam sector swasta atau public, dalam perusahaan besar atau kecil, kami mengamati bahwa hanya ada dua cara untuk menciptakan dan mempertahankan prestasi unggul dalam waktu yang lama pertama beri perhatian luar biasa kepada pelanggan anda lewat pelayanan yang unggul dan kualitas yang unggul. Kedua teruslah berinovasi itu saja.*³²

Beberapa Ukuran – ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur elemen inovasi dalam kinerja suatu perusahaan jasa adalah :

- *Number of new ideas submitted per employee*
- *Number of new ideas implemented per employee*
- *Employee satisfaction index*
- *Annual employee turnover*

32 Ujang Sumarwan, (2004), Prilaku konsumen, teori dan penerapan dalam pemasaran, cetakan ke 2, Galia Indonesia

f. Eksekusi

Beberapa tantangan yang berhubungan dengan operational jasa yang sempurna adalah bagaimana meningkatkan produktifitas dan mengurangi beragam kesalahan. Hampir 90% usaha dihabiskan untuk mengeksekusi pergantian strategi bisnis jasa untuk menghasilkan *outcome* yang baik seperti mengurangi biaya, meningkatkan customer satisfaction, mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kualitas. Oleh karena itu penting bagi sebuah Perusahaan jasa memonitor kepuasan pelanggan untuk mengidentifikasi *outcome* dari perbaikan kinerja yang berkelanjutan

Elemen eksekusi menambahkan proses kinerja dalam bentuk nilai dan *responsive*. Eksekusi yang baik dari sudut pandang produksi adalah tentang produktifitas, efisiensi dan juga pengurangan biaya dari sebuah bisnis yang menyediakan perbaikan proses. Perbaikan dipacu oleh kebutuhan customer dan *cost drivers*.

Elemen eksekusi dari service scorecard memiliki 2 (dua) dimensi: eksekusi strategi operasi dan mengimprove respon eksekusi. Pentingnya eksekusi telah diidentifikasi oleh *Larry Bosidy dan Ram Charan* menyebutkan bahwa *pemimpin membutuhkan keterikatan waktu dan focus pada people, strategy dan operation. Orang yang tepat dengan strategi yang tepat menggunakan prinsip-prinsip operasi akan membawa pertumbuhan berkelanjutan terhadap sebuah perusahaan. Prinsip eksekusi adalah pada saat kapan pemimpin mampu menggantikan strategi secara tepat.*³³

Waktu untuk pelaksanaan eksekusi mempertimbangkan total time sebagai 2 elemen waktu, yaitu waktu ketika akan membuat keputusan dan waktu untuk mengeksekusi sebuah keputusan. Waktu eksekusi tercepat membutuhkan partisipasi team eksekusi dan mengindikasikan penanganan jasa pelayanan yang lebih bagus sehingga dapat menjelaskan pencapaian target jasa pelayanan. Persiapan yang baik akan memfasilitasi kondisi yang lebih bagus dalam penanganan jasa pelayanan dan yang paling penting adalah peningkatan

33 Ram Charan & Larry Bosidy, (2002), Execution : the discipline of getting thing done, Random House Business Book

produktifitas dan efisiensi kemudian pengurangan biaya terhadap pelaksanaan bisnisnya.

Service scorecard mempertimbangkan *accuracy* dan *responsiveness* sebagai 2 (dua) pengukuran eksekusi. Sebuah perusahaan jasa seharusnya juga memiliki derajat dari *responsiveness* yang mengacu pada kebutuhan akan permintaan customer dalam bentuk service yang beragam, ketersediaan permintaan, *degree of customization*, dan sebuah *service recovery*. Akurasi jasa pelayanan (atau tingkat kesalahan) meliputi Informasi akurat, tepat waktu dan dapat dipercaya akan menjadi berbagai ukuran yang efektif untuk mendapatkan pelayanan yang bagus.

beberapa Proses pengukuran yang digunakan untuk mengukur elemen eksekusi dalam suatu perusahaan :

- a. *proses sigma level*
- b. *on time service delivery*

g. Retensi

Kepuasan yang diperoleh konsumen tidak pernah lepas dari persepsi mereka tentang kualitas produk, konsumen akan menerjemahkan kualitas, seperti nama merk (*brand name*), harga, dan estimasi mereka mengenai biaya yang dikeluarkan oleh produsen dalam mempromosikan produk tersebut.³⁴ Sedangkan retensi konsumen merupakan kelanjutan dari kepuasan yang diperoleh, seperti yang dikemukakan oleh (Sheth dan Parvatiyar,1995) *bahwa ketika tercapai kepuasan, maka konsumen memiliki kecenderungan untuk bertahan pada produk dengan merk yang sama dengan alasan utama bahwa konsumen ingin mengurangi pilihan-pilihannya.*

Burke (2000) membagi 2 (dua) perilaku konsumen tentang produk / jasa yang dimilikinya apabila mereka puas :

1. Bertahan (*retent*)

Bertahan adalah sebuah kondisi dimana seorang konsumen akan terus menggunakan produk dengan merk yang sama untuk pembelian selanjutnya,

³⁴ Ana kirmani dan Wright Peter,(2006), *Money talks:Perceived advertising expense and expected product quality jouurnal consumer research*, vol 16 Desember, p.344-353

cara yang dilakukan adalah membeli kembali produk tersebut dengan baik untuk tipe yang serupa ataupun variannya, namun masih satu merk

2. Memberikan rekomendasi kepada pihak lain(*recommended*)

Rekomendasi adalah sebuah kondisi dimana seorang konsumen akan memberitahukan pihak lain mengenai rasa puas yang diperolehnya saat mengkonsumsi produk dengan merk tertentu

Customer retention adalah aspek penting dari beberapa bisnis jasa. Berdasarkan pengalaman konsultan bisnis, *Dawkins & Reichheld (1990)* menyatakan bahwa kenaikan tingkat retensi pelanggan sebesar 5% berkontribusi pada peningkatan Net Present Value pada pelanggan sebesar 25-85% di sejumlah industri, mulai dari penyedia jasa kartu kredit dan broker asuransi hingga jasa reparasi mobil dan manajemen gedung perkantoran.

Loyalitas yang tinggi dan retensi akan membawa kepada penurunan biaya akuisisi dan barangkali revenue tertinggi jika sebuah perusahaan mampu untuk melintasi penjualan dari service lain untuk mendapatkan customer. Hal ini didukung oleh riset komprehensif yang dilakukan oleh *Bain & Company terhadap sejumlah industri jasa di Amerika, yang menemukan bahwa loyalitas pelanggan berhubungan positif dengan profitabilitas perusahaan (Reichheld, 1996)*.

Dalam konteks industri jasa, *Keaveney (1995)* mengelompokkan 8 (delapan) faktor penyebab perilaku beralih jasa:

- b. Harga ; meliputi harga mahal, kenaikan harga
- c. Karyawan gagal merespon kegagalan layanan
- d. Kompetisi, pelanggan menemukan jasa / layanan yang lebih baik ditemapt lain
- e. Kompetisi
- f. Masalah etis
- g. *Involuntary switching*, diantaranya dikarenakan pelanggan pindah alamat atau penyedia jasa gulung tikar
- h. Kegagalan interaksi layanan; diantaranya tidak perhatian, tidak sopan
- i. Kegagalan layanan inti; diantaranya kesalahan tagihan, kesalahan jasa
- j. Ketidaknyamanan; terutama menyangkut lokasi dan jam operasi, waktu tunggu untuk membuat janji

Perusahaan yang menjadikan dirinya *customer need focused*, mempertimbangkan customer sebagai asset perusahaan dan menganggap bahwa penggantian – penggantian dalam level satisfaction memiliki pengaruh langsung terhadap penjualan dan keuntungan perusahaan, seperti halnya akan terus berusaha agar dapat mempertahankan customer untuk mendulang keuntungan. Proses pengukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana *retention customer* terhadap perusahaan:

a. *Customer satisfaction*

Customer satisfaction adalah bentuk pengukuran paling umum yang digunakan di tingkat perusahaan dan level nasional. Menurut Hill, Brierley & MacDougall (1999), *kepuasan pelanggan (customer satisfaction) merupakan ukuran kinerja 'produk total' sebuah organisasi*. Banyak penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survey, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara pribadi. Melalui survey, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa cara:

(1) *Directly reported satisfaction*

Pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan seperti “Ungkapan seberapa puas Saudara terhadap pelayanan PT...., pada skala berikut: sangat puas, tidak puas, netral, puas, sangat tidak puas”

(2) *Derived dissatisfaction*

Pertanyaan yang ditujukan menyangkut dua hal utama, yaitu besarnya harapan pelanggan terhadap atribut dan besarnya kinerja yang mereka rasakan.

(3) *Problem analysis*

Pelanggan yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok. Pertama adalah masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran perusahaan, dan kedua adalah saran-saran untuk melakukan perbaikan.

(4) *Importance-performance analysis*

Dalam teknik ini responden diminta untuk meranking berbagai elemen (atribut) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen

tersebut, selain itu responden juga diminta meranking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen/atribut tersebut.

(3) *Ghost shopping*

Metode ini dilakukan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan/pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing. Lalu *ghost shopper* tersebut menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam melakukan pembelian produk-produk tersebut. Para *ghost shopper* dapat juga mengamati atau menilai cara perusahaan dan pesaingnya menjawab pertanyaan pelanggan dan menangani setiap keluhan.

(4) *Lost customer analysis*.

Perusahaan berusaha menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok. Harapannya adalah diperolehnya informasi penyebab terjadinya hal tersebut. Informasi ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Kepuasan pelanggan merupakan harapan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan tersebut maka perlu dilakukan survey mengenai tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

Metode survey dipilih dengan mengirimkan kuesioner untuk diisi oleh pelanggan kemudian dikembalikan lagi dan diolah datanya kemudian dianalisa untuk mengambil kesimpulan mengenai tingkat kepuasan. Setiap dimensi kepuasan yang diukur dilihat tingkat kepuasannya juga dilihat tingkat kepentingan (harapan) dimensi tersebut untuk mengetahui dimensi apa yang paling penting bagi pelanggan.

2.3. SERVICE PERFORMANCE INDEX (SPIn)

Implementasi elemen dari *service scorecard* dan pemetaan dari pengukurannya dapat membantu aspek perusahaan untuk mengimprove dan melakukan inovasi untuk mencapai sukses yang berkelanjutan dan elemen – elemen ini saling tergantung dan berpengaruh satusama lain.

Ketujuh elemen tersebut dikelompokkan bersama – sama untuk membangun sebuah *SPIn (Service Performance Index)*. *SPIn* merupakan jumlah dari keseluruhan elemen – elemen pengukuran dari *GLACIER*, dimana bobot tiap – tiap tingkat kepentingan elemen tersebut ditentukan oleh executive team work. Tabel 2.4 Dibawah ini adalah contoh perhitungan *SPIn*.

Tabel 2.4. Perhitungan *SPIn*

<i>Elementary</i>	<i>Objective</i>	<i>Base significance</i>	<i>% score</i>	<i>SPIn point</i>
<i>Growth</i>	- <i>Revenue growth from new services</i>	10	70	7
<i>Leadership</i>	- <i>Employee recognition</i>	15	40	6
	- <i>Return on equity</i>	15	70	10,5
<i>Acceleration</i>	- <i>Rate of improvement</i>	20	50	10
<i>Collaboration</i>	- <i>Reliability of partners</i>	5	80	4
	- <i>Trust</i>	5	60	3
<i>Innovation</i>	- <i>Ideas satisfaction</i>	10	60	6
<i>Execution</i>	- <i>Accuracy</i>	5	85	4,25
	- <i>Responsiveness</i>	5	90	6
<i>Retention</i>	- <i>Customer loyalty</i>	10	60	
<i>SPIn</i>				61,25

Sumber : *SPIn (Gupta, Six Sigma Business scorecard, 2007)*

2.4. RANCANGAN SERVICE SCORECARD

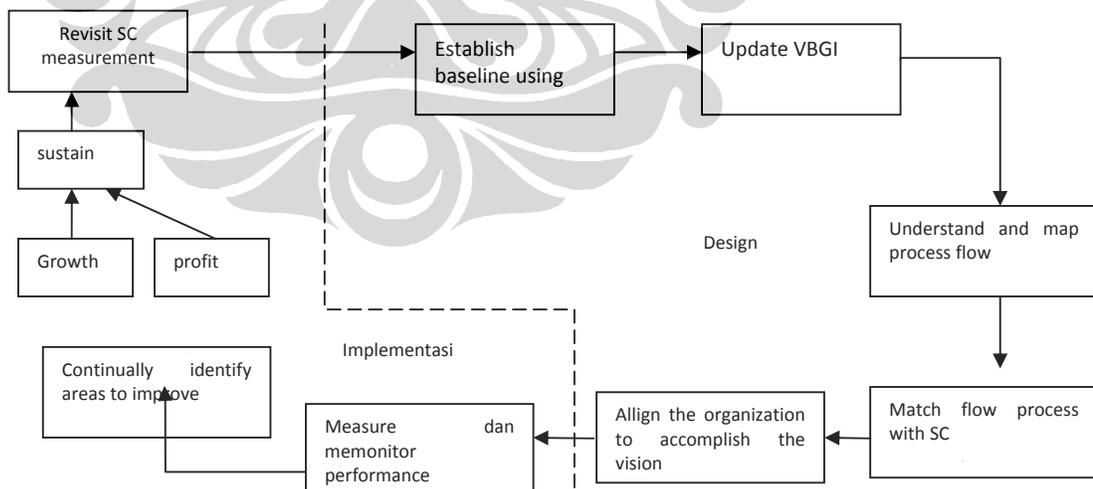
Elemen pengukuran dari *service scorecard* terdiri dari 7 (tujuh) elemen yang disingkat menjadi *GLACIER*. Masing – masing elemen merepresentasikan sebuah aspek yang signifikan dari bisnis dan memiliki ketergantungan dengan berbagai elemen lain. Untuk menentukan tolak ukur dari elemen – elemen tersebut, perlu memperhatikan hal – hal berikut :

1. Dukungan strategi
2. Relevansi bisnis

3. Aliran yang sederhana
4. Kejelasannya
5. Dapat dilaksanakan
6. Pemanfaatan kesempatan
7. Produktif
8. Dinamis
9. Merk sudah terkenal
10. Keseimbangan

Sesudah SS telah disusun maka selanjutnya adalah proses, implementasi dari scorecard. Langkah-langkah Proses implementasi sebagaimana dijelaskan gambar dibawah ini:

1. Memahami dan memetakan *process flow*
2. Menggabungkan *process flow* dengan *scorecard*
3. Menyesuaikan dengan visi dan strategi organisasi
4. Mengidentifikasi pengukuran kunci, pengukuran dan monitornya
5. Melanjutkan pengidentifikasian wilayah improvement
6. *Sustain* dan *revisit* pengukuran *service scorecard*



Gambar 2.8. Scorecard Design Roadmap

2.5. VISI, MISI DAN STRATEGY

a. Visi

Sebuah perusahaan atau organisasi manapun membutuhkan panduan untuk menjadikan roda bisnisnya berjalan efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyadi bawah misi dan visi merupakan panduan yang seharusnya dimiliki oleh orang dan organisasi yang melakukan perjalanan dalam bisnisnya. Pernyataan visi dan misi adalah alat yang efektif untuk berkomunikasi dengan stakeholder internal dan eksternal dan nilai penting dari pernyataan ini adalah sebagai alat strategis manajemen.³⁵

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Pernyataan Visi tersebut harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu Visi hendaknya mempunyai sifat/fleksibel. Untuk itu ada beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan Visi :

- Berorientasi pada masa depan;
- Tidak dibuat berdasar kondisi atau tren saat ini;
- Mengekspresikan kreativitas;
- Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat
- Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga ;
- Mempunyai standard yang tinggi, ideal serta harapan bagi anggota lembaga;
- Memberikan klarifikasi bagi manfaat lembaga serta tujuan-tujuannya;
- Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada lembaga;
- Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya
- Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga (Lewis & Smith 1994 dalam teaching improvement workshop; visi, misi, rencana strategis & taktis dalam perguruan tinggi by sukisno)

³⁵ David, Fred, (2006), Management Strategic, Penerbit: Salemba 4, ed.10 p.80

Gary Hamel Dan CK Prahalad, menyebutkan bahwa *visi bukanlah sebuah mimpi atau sebuah kemunculan yang tiba – tiba, tetapi terdapat lebih industry yang cemerlang yang berdasarkan pada kedalaman insight lewat tren technology, demographic, regulation dan lifestyle yang dapat dikendalikan dan menciptakan wilayah competitive baru melalui visi.*³⁶ John Keane menambahkan, *bahwa visi perusahaan dapat memusatkan, mengarahkan, memotivasi, menyatukan dan bahkan mengispirasikan suatu bisnis untuk mencapai kinerja yang superior. Pekerjaan dari penyusun strategi adalah mengidentifikasi dan meramalkan visi dengan jelas.*³⁷

Lebih jauh Nanus mengatakan bahwa sebuah visi adalah berbicara tentang masa depan, tidak bisa disebut benar atau salah kecuali dievaluasi hanya secara relative oleh hal – hal yang mungkin secara langsung oleh organisasi). Visi selalu mengikuti sebuah misi dan nilai – nilai. Sebuah visi tanpa misi adalah sebuah pikiran bijak yang sederhana dan tidak akan tersambung dengan segala sesuatu yang menjadi tujuannya.³⁸

b. Misi

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mengwujudkan Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Peter Drucker, *bahwa sebuah bisnis tidak didefinisikan berdasarkan namanya, deklarasi atau ayat – ayat pendirian perusahaan. Ia didefinisikan oleh misi bisnis. Hanya definisi yang jelas dari misi dan tujuan organisasi yang mungkin membut tujuan bisnis yang jelas dan obyektif.*³⁹

Pernyataan misi dirumuskan berdasarkan asumsi lingkungan yang dihadapi organisasi. Pernyataan misi disusun berdasarkan jawaban atas tiga pertanyaan :

36 R. Niven, Paul, BSc, (1994), Step By Step Maximize Performance Business, Boston Harvard School Press, p.83

37 David, Fred, (2006), Management Strategic, Penerbit: Salemba 4, ed.10 p.82

38 Ralph G Lewis Douglas H. Smith, Total quality in higher education, p.120

39 Ibid, p.83

- Kebutuuh apa yang kita penuhi
- Siapa customer kita
- Dalam bisnis apa kita berusaha.

Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Misi suatu organisasi dirumuskan dengan mencari jawaban atas tiga pertanyaan tersebut diatas. Misi yang dirumuskan berdasarkan gambaran lingkungan yang mencerminkan realitas akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan customernya.⁴⁰ Suksesnya pengembangan strategi dipacu secara jelas oleh misi organisasi.

Untuk membuat pernyataan misi secara efektif hal – hal berikut harus diperhatikan:

- *Inspire change*

Misi harus menginspirasi pergantian dalam organisasi ke depan, menstimulasi pergantian menuju pertumbuhan yang positif.

- *Long term in nature*

Pernyataan misi seharusnya ditulis dalam periode waktu yang lama meskipun strategi dan rencana akan berganti , misi tetap menyisakan tempat untuk keputusan masa depan

- *Easily understood and communicated*

Pernyataan misi seharusnya ditulis dalam bahasa yang mudah dipahami oleh pembacanya dan mudah diingat sehingga dapat memotivasi mereka untuk melaksanakan tujuan perusahaan

c. Strategy

Beberapa definisi strategy menurut beberapa pakar adalah :⁴¹

- 1) Menurut Alfred Chandler (1992), *bahwa strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.*

⁴⁰ Mulyadi, (2007), *Sistem dan perencanaan dan pengendalian manajemen*, Penerbit: Salemba 4, p. 494

⁴¹ James C Craig & Robert M Grant, (2002), *Strategic Management*. Cetakan Ketiga, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

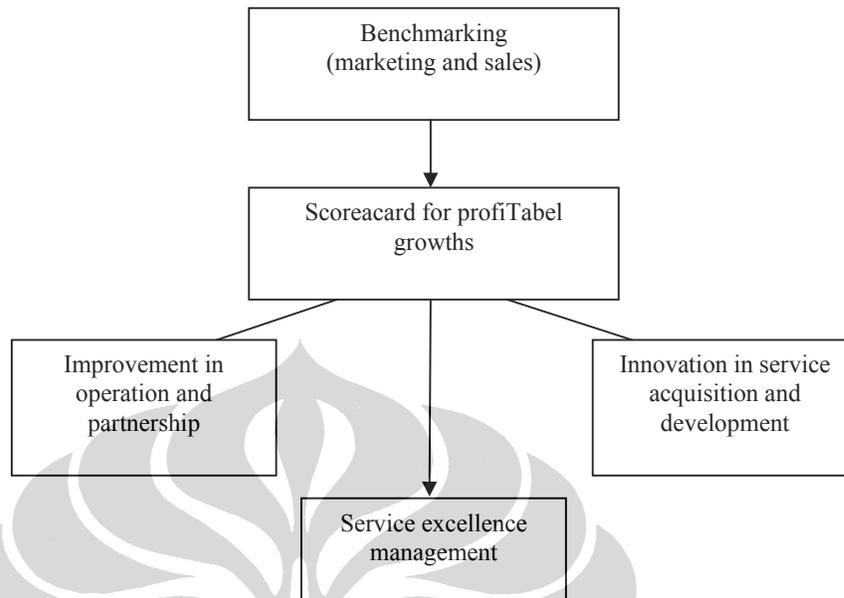
- 2) Sementara menurut Kenechi Ohmae (1983), *strategi perusahaan merupakan upaya mengubah kekuatan perusahaan yang sebanding dengan kekuatan pesaing-pesaingnya dengan cara yang paling efisien.*
- 3) Menurut JG.covin, Strategy adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang trintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Sebuah strategi efekti juga merasionalsisasikan tujuan dan misi strategis perusahaan dan apa yang dilakukan untuk mencapainya.
- 4) Richard Whittington mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).⁴²

Berdasarkan definisi – definisi dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah rencana perusahaan yang bersifat menyeluruh melalui serangkaian tindakan dan pengerahan sumber daya perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan dalam menghadapi ketatnya iklim persaingan dengan para kompetitornya, sebagaimana dikemukakan oleh David Hurst bahwa : *formulasi strategi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif hanya bila proses tersebut dapat memberi arti bagi para karyawan dalam krisis.*

Penentuan strategi sangatlah penting karena strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya lima tahun dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor – faktor eksternal diluar perusahaan serta faktor – faktor internal yang ada dialam perusahaan

Jika sebuah perusahaan mengadopsi scorecard, langkah selanjutnya adalah mengalignkan scorecard tersebut dengan *strategi objective* dan memetakannya ke seluruh struktur organisasi.sebagaimana gambar dibawah ini yang menjelaskan tentang faktor – faktor yang mempengaruhi strategic alignment organisasi.

42 Johnson, Gerry & Scholes, Keva, (2006), Exploring Corporate Strategy Enhanced Media Edition, 7th Edition:Text and Cases, publisher financial times press, pearson edu



Gambar 2.9. Faktor – Faktor Dalam Strategic Alignment

Sumber: Service Scorecard

2.6. KONSEP JASA

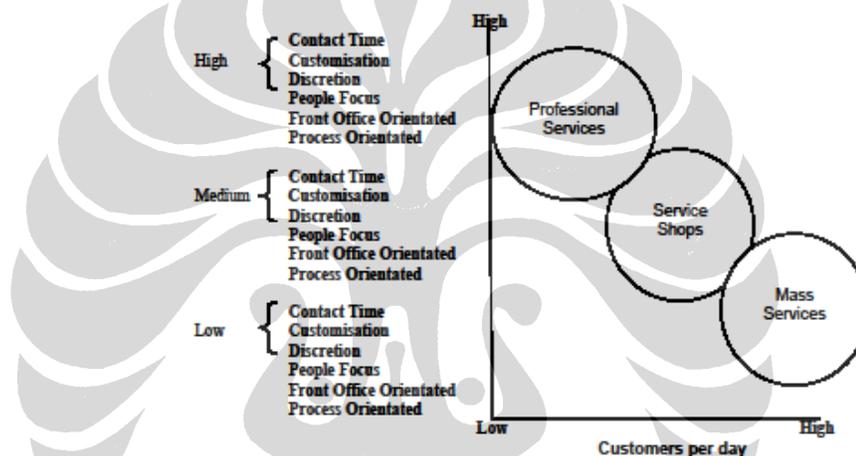
Menurut literature, definisi jasa dari Fitzsimmons JA & MJ Fitzsimmons adalah *a service is a time perishable, intangible experience performed for customer acting in the role of co-producer*. Sedangkan Kotler memberikan definisi jasa sebagai berikut : *setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Produksinya mungkin terkait atau tidak terkait dengan produk fisik*

Sejauh ini telah banyak pakar yang mengemukakan skema klasifikasi jasa, dimana masing – masing ahli menggunakan dasar pembedaan yang disesuaikan dengan sudut pandangnya sendiri, secara garis besar klasifikasi jasa dapat dilakukan berdasarkan 7 (tujuh) kriteria pokok :

1. Segmen pasar
2. Tingkat keberwujudan
3. Ketrampilan penyedia jasa
4. Tujuan organisasi jasa
5. Regulasi

6. Tingkat intensitas karyawan
7. Tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan

Services dapat juga diklasifikasikan dalam 3 (tiga) sector yaitu *professional services*, *service shops* dan *mass services* (Fitzgerald *et al.*, 1991; Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, 1992). Proses klasifikasinya berdasarkan pada *volume of customer*, *contact time* dan *degree of customisation and discretion* seperti terlihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.10 : klasifikasi service

Sumber: pelayanan prima for service

Professional services, contohnya memiliki sejumlah customer yang sedikit tetapi memiliki contact time pada *high level*, *customization* dan *discretion*, sebaliknya *massservices* memiliki customer yang banyak tetapi memiliki *low level* untuk *contact time*, *customization* dan *discretion*.

Berdasarkan klasifikasi tersebut bahwa sector pendidikan merupakan sector jasa dengan tujuan organisasi jasa nya adalah *non profit service* dan merupakan jasa tingkat kontak penyedia jasa yang *high – contac service*. Selain itu jasa memiliki 4 (empat) karakteristik unik yang membedakannya dengan barang dan berdampak pada strategi pengelolaannya dan pemasarannya, yaitu:

- a. Tidak terwujud (*intangibility*)

Berbeda dari produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, diraba, didengar atau dicium sebelum membeli. Customer akan mencari bukti mutu jasa tersebut,

melalui tempat, orang – orang, peralatan bahkan komunikasi dan harga yang mereka lihat.

b. Tidak terpisahkan

Biasanya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Hal ini tidak berlaku bagi barang-barang fisik yang diproduksi, disimpan, jika seseorang memberikan jasa maka pelayanannya adalah bagian dari jasa itu.

c. Bervariasi

Jasa bersifat sangat *variable* karena merupakan *non standardized output*, artinya terdapat banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut diproduksi. Perusahaan jasa dapat mengambil langkah untuk mengendalikan mutu jasanya:

- Investasi dalam perekrutan dan pelatihan yang baik
- Menetapkan standar proses pelaksanaan jasa
- Memantau kepuasan pelanggan

d. Tidak tahan lama

Jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu datang, dijual kembali atau dikembalikan

Gronroos menegaskan bahwa setiap perusahaan (manufaktur maupun organisasi jasa, beroperasi dalam pasar konsumen maupun industry), perlu mempertimbangkan perspektif jasa (service practice) dalam strategi bersaingnya. Ia mengidentifikasi 4 (empat) perspektif strategic utama.⁴³

1. Perspektif produk inti (core product perspective)

Menurut pandangan tradisional manajemen ilmiah bahwa kualitas solusi inti (misalnya keunggulan teknologi) merupakan sumber utama keunggulan bersaing.

2. Perspektif harga

Berfokus pada penekanan biaya secara berkesinambungan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam aspek harga

43 Gronroos, C., (2000), *Service management and marketing: a customer relationship management approach 2nd ed.*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

3. Perspektif citra

Menekankan peran strategic komunikasi pemasaran dalam rangka menciptakan nilai prestise untuk menunjang nilai produk inti

4. Perspektif jasa

Berpandangan bahwa komponen jasa/layanan dalam relasi dengan pelanggan merupakan faktor strategik

2.7. KONSEP KUALITAS

Berdasarkan perspektif TQM (*Total Quality Management*), misalnya kualitas dipandang secara lebih komprehensif atau holistic, dimana bukan aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan dan sumber daya manusia. Perspektif ini dirumuskan secara rinci oleh Goetch&Davis (1994) yang mendefinisikan kualitas sebagai “*kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.*”

Menurut Garvin (1988), perspektif kualitas bisa diklasifikasikan dalam 5 (lima) kelompok yang bisa menjelaskan mengapa kualitas diinterpretasikan secara berbeda oleh masing – masing individu dalam konteks yang berlainan.

a. Transcendental approach

Kualitas dipandang sebagai *innate excellence*, yaitu sesuatu yang bisa dirasakan atau diketahui, namun sukar didefinisikan, dirumuskan atau dioperasionalkan. Perspektif ini menegaskan bahwa orang hanya bisa belajar memahami kualitas melalui pengalaman yang didapatkan berulang kali.

b. Product based approach

Kualitas merupakan karakteristik atau atribut objektif yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsure atribut produk.

c. User based approach

Kualitas didasarkan pada orang yang menilainya (*eyes of beholder*), sehingga produk yang paling memuaskan *preferensi* seseorang (*maximum satisfaction*) merupakan produk berkualitas tinggi.

d. Manufacturing based approach

Faktor kualitas ditentukan oleh standard-standard yang ditetapkan perusahaan, bukan oleh konsumen yang membeli atau menggunakan produk atau jasa.

b. Value based approach

Kualitas dalam perspektif ini bersifat relative, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi, yang paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat di beli (best buy). Kualitas berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan dorongan khusus bagi pelanggan untuk menjalin ikatan relasi yang saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan.

2.8. KONSEP KUALITAS JASA

Pentingnya kualitas dalam mencapai keunggulan bersaing telah dibuktikan oleh beberapa penelitian selama tahun 1980-an. *PIMS associates, Inc* yang merupakan salah satu anak perusahaan dari *Strategic Planning Institute*, menyimpan basis data dari 1300 perusahaan dan mempelajari pengaruh kualitas produk pada kinerja perusahaan. Para peneliti PIMS menemukan bahwa:

- a. Kualitas produk merupakan penentu penting profitabilitas perusahaan
- b. Perusahaan yang menawarkan produk dan jasa dengan kualitas tinggi biasanya memiliki pangsa pasar besar dan merupakan pemain awal dipasar mereka
- c. Kualitas secara positif dan signifikan memiliki hubungan dengan imbal hasil atas investasi yang lebih tinggi pada hampir semua jenis produk dan situasi pasar (studi menjelaskan bahwa pasar yang dipandang sebagai kualitas superior menghasilkan imbal hasil atas penjualan yang tiga kali lebih besar dibandingkan perusahaan yang dipandang memiliki kualitas yang inferior)
- d. Penerapan strategi peningkatan kualitas biasanya menghasilkan pangsa pasar yang lebih tinggi tapi dengan konsekuensi profitabilitas jangka pendek yang lebih rendah

- e. Produsen yang menjual barang berkualitas biasanya dapat menjual dengan harga tinggi

Menurut Kotler (2003) Kualitas jasa harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan pelanggan serta persepsi positif terhadap kualitas jasa, untuk menghasilkan jasa yang berkualitas, terdapat 5 dimensi pokok jasa :

- a. Keandalan

Kemampuan melaksanakan layanan yang dijanjikan secara meyakinkan dan akurat

- b. Daya tanggap

Kesediaan membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat

- c. Jaminan

Pengetahuan, kesopanan karyawan dan kemampuan mereka menyampaikan kepercayaan dan keyakinan

- d. Empati

Kesungguhan yang mendalam kepada masing – masing pelanggan

- e. Benda berwujud

Penampilan fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan bahan komunikasi 5 dimensi ini digunakan pelanggan untuk menilai kualitas jasa, yang berdasarkan kepada jasa yang diharapkan dan jasa yang diterima. Sedangkan menurut *Gummesson (Dalam Fandy Ciptono)* mengidentifikasi 4 (empat) sumber kualitas yang menentukan penilaian kualitas jasa:

- a. Design quality**

Kualitas jasa ditentukan sejak pertama kali jasa dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

- b. Production quality**

Menjelaskan bahwa kualitas jasa ditentukan oleh kerja sama antar departemen produksi / operasi dan departemen pemasaran

- c. Delivery quality**

Kualitas jasa dapat ditentukan oleh janji perusahaan kepada pelanggan

d. Relationship quality

Kualitas jasa ditentukan pula oleh relasi professional dan social antar perusahaan dan stakeholder (pelanggan, pemasok, pemerintah, karyawan)

Sebagai salah satu dimensi kompetitif, peran kualitas sama pentingnya didalam sector jasa, seperti halnya dalam sector manufaktur:⁴⁴ *managing our way to higher service sector productivity, Harvard business review, 1995 p. 487*). Dimensi kualitas barang dan jasa, dapat dilihat pada Tabel 2.5

Tabel 2.5 : Dimensi – dimensi kualitas barang dan jasa

DIMENSI KUALITAS BARANG DAN JASA	
Dimensi kualitas produk	
1.	Kinerja – karakteristik operasional
2.	Fitur – karakteristik khusus penting
3.	Fleksibility – sesuai spesifikasi operasional selama beberapa periode waktu
4.	Daya tahan – jumlah penggunaan sebelum kinerja memburuk
5.	Kesesuaian – sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
6.	Kemampuan memberikan pelayanan-kemudahan dan kecepatan reparasi atau pelayanan normal
7.	Estetika – bagaimana suatu produk dilihat dan dirasakan
8.	Persepsi terhadap kualitas- penilaian subjektif terhadap karakteristik (citra produk)
Dimensi kualitas jasa	
1.	Tepat waktu – dikerjakan dalam periode waktu yang dijanjikan
2.	Kesopanan – dikerjakan dengan senang hati
3.	Konsistensi – memberikan semua pelanggan pengalaman yang sama setiap waktu
4.	Kenyamanan – kemudahan diakses oleh pelanggan
5.	Kelengkapan – dilayani sepenuhnya, seperti yang dijanjika
6.	Akurasi - dilakukan dengan benar setiap waktu

Sumber : diadaptasi dari JW Dean, Jr&J.R Evans, 1994, Total Quality Management, Organization&Society (SSSt.paul,MN:West Publishing Company); HV. Roberts &BF.SERgesketter,1993G,Quality is personal (New York; the free Pers); D.Garvin,1988, Managed Quality: the strategic and competitive edge (New York; the free Press)

Kualitas jasa berpotensi menciptakan kepuasan pelanggan yang pada gilirannya akan memberikan manfaat antara lain:

- a. terjadi relasi saling menguntungkan jangka panjang antara perusahaan dan para pelanggan
- b. terbukanya peluang pertumbuhan bisnis melalui pembelian ulang, *crossselling* dan *up-selling*

44 M.Van Biema & B.Greenwald, (1995), *Managing our way to higher service sector productivity, Harvard business review*, p. 487

- c. loyalitas pelanggan bisa terbentuk
- d. terjadinya komunikasi positif yang berpotensi menarik pelanggan baru
- e. persepsi pelanggan dan public terhadap reputasi perusahaan semakin positif
- f. laba yang diperoleh bisa meningkat

2.9. DEFINISI DIKLAT

Pengertian Diklat dalam kebanyakan buku disebutkan dengan istilah Latihan dan Pengembangan (personil). Menurut Wexley dan Yukl dikatakan: *“Training and development are terms referring to planned efforts designed to facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge. And attitudes by or organizational members”* Disini Latihan dan Pengembangan adalah istilah-istilah yang menyangkut usaha-usaha yang terencana yang diselenggarakan agar diperoleh penguasaan akan keterampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Sementara itu, terdapat pendapat-pendapat lain mengenai Latihan dan Pengembangan, misalnya yang dikemukakan oleh Campbell, Dunnette, Lawler and Weick (1970) (seperti dikutip dalam Wexley dan Yukl, 1976:282). Mereka mengemukakan pengertian latihan dan pengembangan sebagai: *“Developing focuses more on improving the decision-making and human relations skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and presentation of a more factual and narrow subject matter”* Pendapat di atas didukung oleh Sikula (1976) seperti dikutip dalam Munandar sebagai berikut: training adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana tenaga kerja non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

2.10. KUALITAS JASA DIKLAT

Kualitas tidak hanya penting untuk dunia industri barang dan jasa melainkan penting pula untuk dunia pendidikan termasuk lembaga diklat Menurut Crosby mendefinisikan kualitas atau mutu sebagai "*conformance to requirements*" berarti mempertimbangkan perspektif pemakai. Untuk itu perlu diketahui apa yang diinginkan oleh Pelanggan pendidika. Tabel 2.6. Dibawah ini adalah definisi customer pendidikan berikut kebutuhan – kebutuhan yang diharapkan:

Tabel 2.6 : Customer of Higher Education

No	Customers	Needs
Internal Customer – academic		
1	Students	Knowledge, skills and abilities to pursue personal and professional goals; joy in learning
2	Faculty	Continous personal growth, security, joy in work, information and input
3	Program/departments	Continous improvement, information exchange (input/output), cooperation and collaboration
Internal Customer – administrative		
1	/Students	Service provided when requested, questions answered when asked
2	Employees	Continous personal growth, security, joy in work, information and input
3	Units/departments, division	Continous improvement, information exchange (input/output), cooperation, and collaboration
External customers – direct		
1	/employees	Competence employees, productive performance
2	Other colleges, universities	Student capable of advanced learning and research
External Customer – indirect		
1	Legislature (state, federal)	Be elected or re-appointed, compliance, make a contribution
2	community	Competent workforce, leaders and followers, volunteers in community services, politically active citizens
3	Acrediting agencies	Compliance with established criteria and standard
4	Alumni	Pride in having attended, continuing education
5	Donors	Awarenes of both the quality and needs of the collage / university, appropriate acknowledgment of a donation

Sumber : total quality in higher education by Ralph G .Lewis and Douglas H.smith,p.93

Pengendalian mutu dalam proses belajar mengajar dalam administrasi dan dalam penelitian dianggap mutlak perlu untuk menjamin tercapainya tujuan Lembaga diklat tersebut. Institusi harus berinovasi dan melangkah untuk meraih visi yang terkandung dalam statemen misi mereka. Institusi harus yakin bahwa mutu akan selalu menyediakan pasar.⁴⁵

45 Edward Salis, Ir CISOD, (2006), Total quality education in education, p.160

Mutu dari institusi pendidikan menurut DP Tampubolon, (1996) dapat dilihat dari layanan jasa dibawah ini :

- Jasa administrasi
- Jasa kebijakan umum
- Jasa ekstrakurikuler
- Jasa penelitian
- Jasa pengabdian masyarakat
- Jasa kurikuler

Tabel 2.7 menggambarkan perbedaan antara institusi mutu dengan institusi biasa:

Tabel 2.7. Institusi mutu dengan institusi biasa

INSTITUSI MUTU	INSTITUSI BIASA
Fokus pada pelanggan Fosuk pada pencegahan masalah Insveatsi sumber daya	Fokus pada kebutuhan internal Fokus pada deteksi masalah Pendekatan dalam pengembangan karyawan tidak sistematis
Memiliki strategi mutu	Kekurangan visi strategis mutu
Menyikapi complain sebagai peluang untuk belajar	Menyikapi complain sebagai gangguan
Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi	Sama sekali tidak memiliki standar mutu yang jelas
Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu
Manajemen senior memimpin mutu	Peran manajemen dipandang sebagai salah satu bentuk kekangan
Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang	Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah apapun
Memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses	Tidak memiliki fasilitator mutu
Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu kreativitas adalah hal yang penting	Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang terpenting
Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	Tidak memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas
Memiliki strategi evaluasi yang jelas	Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis
Memiliki mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk menghemat biaya
Rencana jangka panjang	Rencana jangka panjang
Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu
Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri	Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen – agen eksternal
Memiliki misi khusus	Tidak memiliki misi khusus
Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	Memiliki budaya hirarkis

Sumber : Total Quality Edward Salis. p16

Aliran proses terjadi ketika memasuki era informasi, membuat pihak lembaga Diklat perlu menyusun strategi dalam menghadapi berbagai tantangan-tantangan, sebagai berikut:

- a. Tantangan pada pengelola
- b. Tantangan pada proses belajar mengajar
- c. Tantangan pada pendidikan nilai
- d. Tantangan dalam teknologi informasi

Tantangan yang dihadapi institusi pendidikan membutuhkan rencana strategic yang khusus, yang dapat membuat institusi jadi lembaga yang unggul dalam pernyataan visi dan misinya, untuk itu penting bagi institusi untuk melihat perubahan – perubahan lingkungan mencakup:

- a. Kecepatan pemberian layanan
Dibutuhkan teknologi informasi yang mampu menggabungkan keandalan ketrampilan fungsional dengan kecepatan proses, sehingga memberika keunggulan kecepatan, isiensi dan mutu proses integrasi dalam pelayanan/pelanggan.
- b. Hubungan dengan pemasok dan pelanggan
Menggambarkan hubungan yang lebih luas, lebih cepat, lebih gampang serta lebih akurat. Proses eksternal seperti pasokan dan distribusi, penagihan dan pembayaran, pengawasan dalam proses pendidkan serta pengendalian.
- c. Segmentasi pelanggan
Kebutuhan dasar pelanggaharus dipenuhi , kebutuhan pelanggan yang lebih khusus dalam pelayanan jasa pendidikan dapat diketahui lebih mudah, dengan teknologi informasi
- d. Skala global
Dalam era informasi, tapal batas negara dan perusahaan sudah tidak penting memaksa institusi bersaing bukan secara local tapi global,
- e. Siklus hidup barang yg makin pendek
Memerlukan karakteristik pelayanan yang serba cepat yaitu pada proses , penjualan, inovasi baru

f. Pekerja pengetahuan

Pada era informasi, dimana penggunaan robot sudah menggeser keberadaan manusia sebagai asset penting tidak lagi menganggap orang sebagai biaya tetap atau biaya variable tetapi sebagai pemecah masalah, yang merupakan asset yang paling berharga.

2.11 KEUNTUNGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN SERVICE SCORECARD

Baik *small, mid, atau large sized corporations* dapat merasakan manfaat dari penerapan service scorecard ini sebagai pendekatan yang holistic dan predictive. Adapun keuntungannya adalah :

- Menyediakan target kinerja yang jelas pada tingkatan fungsi dan bisnis
- *Menchmark* kinerja dengan praktek – praktek terbaiknya
- Mengidentifikasi peluang – peluang untuk perbaikan
- Menggunakan *predictive* SPIn sebagai sebuah *leading indicator financial*.

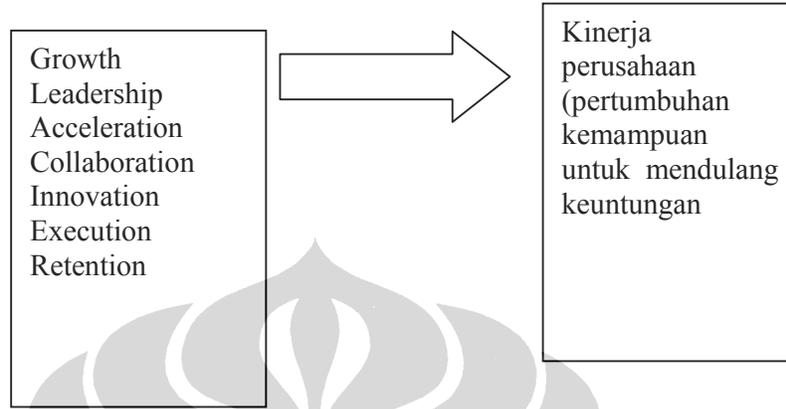
Disamping manfaat yang diperoleh, *service scorecard* juga menghadapi tantangan yaitu budaya kinerja, daya tahan untuk perubahan, *maintenance* dan komunikasi dari kinerja bisnis, pembuatan – pembuatan keputusan dalam menggunakan scorecard dan *integrity* data serta subjectivitas pengukuran

Seperti diketahui dalam bisnis jasa (dibandingkan dengan industri manufacturing) *people* memainkan aturan terbesar daripada *machine*, sehingga pengukuran yang berhubungan dengan human menjadi lebih penting Secara institusi *Service scorecard* memerlukan komitmen strategi untuk mengukur, memonitor dan *mengadjust* kinerja bisnis.

Hubungan sebab akibat dari elemen *scorecard* terhadap kinerja perusahaan seperti gambar dibawah ini

- Leadership yang memberikan semangat dan reward pada karyawannya, leadership adalah *driver central* untuk *corporate performance*
- Perusahaan yang memperlakukan karyawan dengan baik dan pada saat bersamaan memperlakukan pelanggan juga dengan baik
- Perusahaan yang baik akan menyeleksi partner kerja secara hati – hati

- Perusahaan focus pada service inovasi untuk pertumbuhannya
- *Manager focus* pada percepatan kinerja dengan mengeksekusi strategi



Gambar 2.11. Hubungan penyebab antara service scorecard dan kinerja

2.12. SKALA PENGUKURAN

Tujuan diadakannya suatu observasi adalah memperoleh keterangan tentang bagaimana kondisi suatu obyek pada berbagai keadaan yang ingin dilihat secara seksama. Dalam melakukan pengukuran, diperlukan suatu prosedur yang dapat membantu, biasa disebut dengan skala.

Skala merupakan prosedur pemberian angka kepada sejumlah ciri dari suatu obyek. Dalam statistika dibedakan 4 (empat) macam skala pengukuran yang dapat dilakukan yaitu.⁴⁶

a. Skala nominal

Nominal berasal dari kata “name”. skala nominal merupakan pengukuran yang paling sederhana untuk mengklasifikasikan (menggolongkan) obyek – obyek atau kejadian – kejadian kedalam berbagai kelompok (kategori) untuk menunjukkan kesamaan atau perbedaan ciri – ciri obyek, tetapi tidak bisa diungkapkan mana yang lebih tinggi atau lebih rendah.

b. Skala ordinal

Skala ini menggolongkan objek – objek dalam kategori tertentu , dengan menggunakan lambang angka atau huruf sehingga dapat ditentukan obyeknya sama atau tidak, lebih besar atau lebih kecil.

46 Gilbert A. Churchill, JR. (1996), Basic marketing research, 3rd edition, the Dryden press, Orlando, p.855

c. Skala interval

Skala interval merupakan skala yang memberikan jarak yang sama pada urutan obyeknya dengan memberikan ciri angka kepada kelompok obyek yang mempunyai skala nominal dan ordinal, Ciri pentingnya skala interval datanya bisa ditambahkan, dikurangi, digandakan dan dibagi tanpa mempengaruhi jarak relative skor-skornya.

d. Skala rasio

Skala rasio mempunyai sifat yang sama dengan skala interval ditambah satu sifat lain, yaitu memberikan keterangan tentang nilai absolute dari obyek yang diukur. Skala rasio merupakan skala pengukuran yang ditujukan pada hasil pengukuran yang bisa dibedakan, diurutkan mempunyai jarak tertentu dan bisa dibandingkan dan menggunakan titik baku mutlak (titik nol mutlak). Angka pada skala rasio menunjukkan nilai sebenarnya dari obyek yang diukur, sedangkan satuan ukurannya ditetapkan dengan perjanjian tertentu.

2.13. SKALA LINKERT

Skala linkert atau juga disebut *summated-rating scale*, adalah salah satu teknik skala sikap yang paling banyak digunakan dalam riset pemasaran untuk mencari dan mengukur perilaku, kepuasan dan perilaku konsumen. Skala ini sudah terbukti sangat berguna karena dapat mengukur *intangible asset* dari responden dan memberikan kebebasan kepada responden untuk mengeskpresikan pendapat mereka. Skala ini dikembangkan oleh Renis Likert pada tahun 1932.⁴⁷

Dalam banyak aplikasi, *skala linkert* sering kali digunakan sebagai skala interval karena menggunakan rata – rata penilaian (*mean*). Walaupun terjadi kontroversi, banyak ahli pemasaran dan psikolog tetap menggunakan skala linkert sebagai skala interval bukan hanya karena yakin bahwa mereka sudah pasti mengukurnya dalam skala interval namun karena menggunakan skala interval memberikan hasil yang lebih baik.

Dengan *Skala Likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun

47 Sherri I. Jackson, (2006), *Research methods and statistics*, 2nd edition, Thomson wadsworth, belmonth, p.78

item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan *Skala Likert* mempunyai tingkatan dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain: Sangat Penting (SP), Penting (P), Ragu-ragu (R), Tidak Penting (TP), Sangat Tidak Penting (STP).

Untuk penilaian *ekspektasi* pelanggan, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- a. Sangat Penting (SP) : 5
- b. Penting (P) : 4
- c. Ragu-ragu (R) : 3
- d. Tidak Penting (TP) : 2
- e. Sangat Tidak Penting (STP) : 1

Untuk penilaian persepsi pelanggan, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- a. Sangat Baik (SB) : 5
- b. Baik (B) : 4
- c. Ragu-ragu (R) : 3
- d. Tidak Baik (TB) : 2
- e. Sangat Tidak Baik (STB) : 1

Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk checklist ataupun pilihan ganda. Keuntungan skala Likert adalah :

- Mudah dibuat dan diterapkan
- Terdapat kebebasan dalam memasukkan pertanyaan-pertanyaan, asalkan masih sesuai dengan konteks permasalahan
- Jawaban suatu item dapat berupa alternative, sehingga informasi mengenai item tersebut diperjelas.
- Reliabilitas pengukuran bisa diperoleh dengan jumlah item tersebut diperjelas.

2.14. RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Untuk melakukan suatu penelitian dengan menggunakan alat instrument dalam bentuk kuesioner seperti survey untuk mengukur kepuasan karyawan

atau kepuasan pelanggan, terkadang diperoleh error (kesalahan) atau bias dalam interpretasi. Hal ini disebabkan :

1. Karakteristik dan keadaan responden, seperti suasana hati, kondisi fisik dan kesehatan responden
2. Faktor situasional, yaitu variasi situasi yang terjadi disekitar responden
3. Faktor pengumpulan data, misalnya berkenaan dengan penentuan pertanyaan, cara pengumpulan data, dll.
4. Faktor instrument pengukuran, yaitu tingkat ambiguitas dan kesulitan dari pertanyaan serta kemampuan responden untuk menjawabnya
5. Faktor analisis data, yaitu kesalahan yang dibuat saat proses pemasukan dan pengolahan data.

Oleh karena itu dalam penelitian, seorang peneliti harus memastikan bahwa intrumen yang digunakan betul – betul mampu menghitung kebiasaan responden sesuai dengan tujuan penelitian. Terdapat 2 (dua) pengujian yang dilakukan yaitu pengujian langsung melalui uji validitas dan pengujian tidak langsung melalui uji reliabilitas.

2.14.1. Uji Validitas

Karakteristik pertama dan memiliki peranan yang sangat penting dalam instrument penelitian adalah karakteristik valid (validity). Valid menurut Gronlund (1985) dapat diartikan sebagai ketepatan interpretasi yang dihasilkan dari skor test atau instrumen. dan suatu instrumen penelitian dikatakan valid, seperti yang diterapkan oleh Gay (1983) dan Johnson (2003), apabila instrument yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Dengan kata lain validitas suatu instrument tidak lain adalah derajat yang menunjukkan dimana suatu test mengukur apa yang hendak diukur. Validitas suatu instrumen mempunyai beberapa makna penting diantaranya sebagai berikut :

1. Validitas berhubungan dengan ketepatan interpretasi hasil test atau instrument evaluasi untuk grup individual dan bukan instrument itu sendiri
2. Validitas dapat menunjukkan derajat kategori yang bisa mencakup kategori rendah, menengah dan tinggi

3. Prinsip suatu tes valid, tidak universal. Validitas suatu test yang perlu diperhatikan oleh para peneliti adalah bahwa ia hanya valid untuk suatu tujuan tertentu.

Secara metodologis, validitas suatu test dapat dibedakan menjadi 4 (empat macam yaitu :

1. Validitas isi

Yang dimaksud dengan validitas isi ialah derajat dimana sebuah test mengukur cakupan substansi yang ingin diukur. Validitas isi pada umumnya ditentukan melalui pertimbangan ahli.

2. Validitas konstruk

Validitas konstruk merupakan derajat yang menunjukkan suatu test mengukur sebuah konstruks sementara atau hypothetical construct. Secara definitive konstruk merupakan suatu sifat yang tidak dapat diobservasi, tetapi dapat dirasakn melalui salah satu atau dua indera kita

3. Validitas konkuren

Validitas konkuren adalah derajat dimana skor dalam suatu test dihubungkan dengan skor lain yang telah dibuat dilakukan dalam fenomena dan waktu yang sama

4. Validitas Prediksi

Validitas prediksi adalah derajat yang menunjukkan suatu test dapat memprediksi tentang bagaiman seseorang akan melalukan suatu prospek tugas atau pekerjaan yang direncanakan. Jika koeralasi antara dua pengukuran tinggi, maka pengukuran pertama disebut predictive validity.

2.14.2. Uji Reliabilitas

Syarat lain yang juga penting bagi suatu *instrument penelitian* adalah terpenuhinya syarat kedua, yaitu reliabilitas. Reliabilitias juga dapat diartikan sama dengan konsistensi atau keajegan. Suatu instumen penelitian dikatakan mempunyai nilai reliabilitias tinggi, apabila test yang dibuat mempunyai hasil yang konsisten dalam mengukur yang hendak diukur. Semakin reliable suatu test, semakin menyakinkan bahwa hasil nya mewakili hasil yang sama dan bisa dipakai disuatu tempat ketika dilakukan test kembali.

Reliabilitas suatu test pada umumnya diekspresikan secara numeric dalam bentuk koefisien yang besarnya $-1 > 0 > +1$. Koefisien tinggi menunjukkan reliabilitas tinggi. Reliabilitas sempurna, berarti test tersebut mempunyai koefisien +1 atau -1. Sedangkan semakin lemah hubungan antar variable, maka nilai koefisien korelasinya akan mendekati 0. Berikut disajikan Tabel nilai untuk koefisien korelasi lemah, sedang dan kuat.

Tabel. 2.8. Nilai Koefisien Korelasi

<i>Correlation Coefficient</i>	<i>Strenght of relationship</i>
$\pm 0.7 - 1.0$	Strong
$\pm 0.3 - 0.69$	Moderate
$\pm 0.0 - 0.29$	None (0.0) to weak

Sumber : Sherri L. Jackson, 2006, p.60, research methods and statistics, 2nd edition, Thomson wadsworth, Belmont, 2006

Terdapat beberapa tipe reliabilitas diantaranya adalah *test-retes*, *ekivalen* dan *belah dua* serta *kuder Richardson*. Berikut disajikan Tabel ringkasan yang menggambarkan secara garis besar macam – macam reliabilitas dan prosedur pelaksanaan pengukuran reliabilitas yang sering ditemui dalam *instrument penelitian*, yaitu :

Tabel. 2.9. Reliabilitas dan Prosedur

Metode	Tipe reliabilitas pengukuran	Prosedur
Test - retes	Mengukur Stabilitas	Memberikan test yang sama, dua kali pada grup sama dengan jeda waktu di antara dua test, misalnya 7 hari – 1 bulan
Bentuk ekivalen	Mengukur ekivalen dan stabilitas	Memberi dua bentuk tes pada grup yang sama, dalam waktu yang berdekatan. Dua bentuk test diberikan pada dua grup responden dengan menambah interval antara bentuk
Belah dua	Mengukur kesulitan internal	Diberikan test sekali separuh skor test, diperoleh korelasi antara separuh untuk menempatkan semua test dengan formula spearman brown
Kuder Richardson	Mengukur konsisten internal	Diberikan skor test sekali, test skor merupakan skor total dengan menggunakan formula kuder richardson