

### BAB III

## KERANGKA TEORI

Penelitian tentang pengukuran kinerja suatu organisasi harus didasarkan pada pemahaman terhadap teori-teori yang mendukung topik penelitian. Berikut ini akan dipaparkan beberapa teori yang dapat mendukung penelitian tentang pengukuran kinerja.

### 1. Kinerja

Kinerja adalah proses perencanaan, pengorganisasian terpimpin dan upaya pengendalian anggota dalam lingkungan organisasi kerja serta proses penggunaan semua perangkat lain-lain sumber daya manusia, dalam keanggotaannya suatu organisasi dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas kinerja bagi para anggotanya untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta dapat mencapai hasil yang optimal. (Surya Dharma, 2005: hal 25)

Kinerja juga merupakan perpaduan dari berbagai fungsi (Mc. Cloy, 1994), antara lain: 1) pengetahuan (*knowledge*) tentang fakta-fakta, peraturan, prinsip dan prosedur, 2) ketrampilan (*skill*), mencerminkan kemampuan yang diperoleh melalui pengetahuan dikombinasikan dengan kemampuan melaksanakan tugas, 3) motivasi merupakan kombinasi pengaruh dari tiga perilaku, yaitu usaha yang telah dilakukan, tingkat pencapaian usaha, dan keteguhan dalam melaksanakan usaha.

Selanjutnya Victor Vroom, sebagaimana dikutip oleh Moh As'ad (1995: hal 59) mengatakan bahwa *performance* (kinerja) seseorang merupakan fungsi dari perkalian antara motivasi dan kemampuan/kecakapan (*ability*).

$$\text{Kinerja} = (\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$$

Dengan pengertian bahwa apabila salah satu faktor rendah maka kinerja seseorang pasti akan rendah pula.

Dalam teorinya (teori tahapan/*Expectacy Theory*), Vroom menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berusaha keras bila ia yakin bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang dinilai baik, yang akan memberikan hasil berupa penghargaan dari organisasi (bisa berupa peningkatan gaji, bonus,

ataupun promosi) dan penghargaan tersebut akan merumuskan tujuan atau harapan pribadinya. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga variabel yaitu pengharapan (*expectacy*), nilai-nilai (*valence*) dan alat (*instrumentality*). *Expectacy* adalah kepercayaan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. *Valence* adalah ukuran tentang perasaan individu terhadap imbalan/hasil yang diperoleh. *Instrumentality* adalah bobot keyakinan tentang hubungan antara berbagai tingkatan hasil (*out come*), yaitu hubungan antara hasil yang pertama dengan hasil berikutnya yang diinginkan, dan seterusnya.

Teori tentang kinerja juga diungkapkan oleh James A.F Stoner (1978: hal 406) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, *ability* (kemampuan) dan *role perception* (pemahaman peran) dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi, kemampuan dan pemahaman peran})$$

Porter dan Lawler, sebagaimana dikutip oleh Moh As'ad (1995: hal 51), juga membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara *effort* (usaha) dengan kemampuan dan *role perception* (pemahaman peran).

$$\text{Kinerja} = \text{effort} \times \text{kemampuan} \times \text{pemahaman peran}$$

Berdasarkan definisi tentang kinerja tersebut diatas, pada dasarnya kinerja mempunyai tiga komponen, yaitu motivasi, kemampuan, dan pemahaman peran. Ketiga komponen inilah yang mempunyai pengaruh sangat kuat bagi individu dalam menghasilkan suatu kinerja.

Dalam melakukan analisa terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, ada tiga variabel motivasi yang akan digunakan, yaitu: karakteristik individu, karakteristik jabatan/pekerjaan, dan karakteristik lingkungan/situasi kerja.

#### 1) Karakteristik individu

Karakteristik individu mengacu pada minat, sikap perilaku dan kebutuhan-kebutuhan individu. Teori-teori yang berkaitan adalah teori Maslow tentang hierarki kebutuhan dan teori motivasidari DavidC. McClelland serta teori X dan teori Y dari Douglas McGreogor.

2) Karakteristik jabatan/pekerjaan

Karakteristik ini mengacu pada atribut tugas/pekerjaan yang mencakup kewenangan, variasi tugas individu, dan kepuasan yang diperoleh pada pekerjaan tertentu yang secara formal dijelaskan dalam suatu *job description*.

3) Karakteristik Lingkungan/Situasi Kerja

Karakteristik ini mengacu pada pengaruh lingkungan kerja pada pegawai yang meliputi sikap perilaku dari rekan kerja, peran dan perilaku atasan, kebijaksanaan tentang personil, prosedur pemberian penghargaan serta iklim organisasi.

Berkaitan dengan pengaruh karakteristik jabatan dan karakteristik lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Herzberg mengemukakan teori motivasi yang dikenal dengan *Two Factor Approach to Work Motivation*, dimana faktor pertama adalah faktor-faktor motivasi yang disebut juga faktor-faktor kepuasan (*satisfaction factors*) dan yang kedua adalah faktor-faktor hygiene atau disebut juga sebagai faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction factors*). James A.F. Stoner, 1978: hal. 418-419)

Faktor-faktor higienis adalah faktor-faktor yang bila ada hanya mencegah timbulnya ketidakpuasan tetapi bila ada belum tentu meningkatkan kepuasan kerja. Faktor ini tidak meningkatkan kinerja seseorang namun dapat menyebabkan turunnya kinerja seseorang, mencakup antara lain gaji, kondisi tempat kerja, kebijaksanaan perusahaan/manajemen, supervise, hubungan kerja dengan atasan dan rekan sekerja, status dan keamanan.

## 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang mempunyai arti penting dalam organisasi. Karena berdasarkan pengukuran kinerja tersebut akan diperoleh informasi tentang bagaimana suatu organisasi melaksanakan setiap kegiatan yang telah ditetapkan. Secara lebih luas, pengukuran kinerja organisasi dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat memberikan suatu pandangan tentang bagaimana agar kinerja dimasa yang akan datang menjadi lebih baik.

*(Performance appraisal is the process of evaluating individual job performance as a basis for making objective personal decisions)* (Robert Kreitner, 1992: hal. 322).

Menurut Robert Simons (1995: hal. 5), sistem pengukuran kinerja (dan sistem kontrol) merupakan prosedur formal dan informal yang digunakan manager untuk mengatur atau menetapkan aktivitas organisasi (*Performance measurement and control system are the formal, informal based and procedures managers use to maintain or alter pattern in organization activities*).

Berdasarkan pengertian tentang pengukuran kinerja tersebut, ada empat aspek yang perlu diperhatikan, sebagai berikut: (Robert Simons, 1995: hal. 4-5)

- 1) Kegunaan sistem pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi. Sistem pengukuran ini berfokus pada informasi data keuangan dan data non-keuangan yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan kegiatan manajerial.
- 2) Sistem pengukuran kinerja merupakan representasi dari prosedur dan rutinitas formal. Informasi ditulis kembali dan direkam, penganalisaan, dan pendistribusian informasi merupakan siklus sebuah organisasi, dan didasarkan pada praktek dan waktu sekarang dalam siklus kegiatan.
- 3) Sistem pengukuran kinerja didisain untuk digunakan oleh manajer. Organisasi menciptakan penghitungan informasi, yang semuanya tidak langsung berhubungan dengan kegiatan sehari-hari manajer. Pernyataan keuntungan bagi divisi atau data pada kepuasan pelanggan adalah bagian dari sistem kontrol manajer.
- 4) Manajer menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengatur aktivitas organisasi. Aktivitas yang telah ada mungkin berhubungan dengan efisiensi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu tahap yang penting dalam manajemen sebuah organisasi. Pengukuran kinerja akan memberikan informasi tentang bagaimana suatu organisasi melaksanakan setiap kegiatan yang telah ditetapkan. Secara lebih luas, pengukuran kinerja organisasi dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi. Dengan

adanya pengukuran kinerja dapat memberikan suatu pandangan tentang bagaimana agar kinerja di masa yang akan datang menjadi lebih baik.

Sistem pengukuran kinerja merupakan alat yang esensial yang digunakan oleh manager yang efektif untuk meningkatkan keuntungan tujuan dan strategi. Sistem ini menggabungkan rencana keuntungan dan jenis teknik manajemen kinerja. Sistem ini juga menjadikan manager untuk menciptakan keseimbangan keuntungan, pertumbuhan, dan kontrol; kinerja jangka pendek dengan jangka panjang; harapan dan konstituen yang berbeda-beda; kesempatan dan perhatian; dan perbedaan motivasi dari perilaku manusia.

*Performance measurement and control systems are essential tools used by all effective managers in achieving their desired profit goals and strategies. These systems comprise profit planing and variety of performance management techniques. These systems also allow managers to balance the tensions between: profit, growth, and control; short term versus longterm performance; expectations of different constituencies; opportunities and attention; and the differing motives of human behavior. (Robert Simons (2000: 15)*

Pengukuran kinerja akan memberikan dasar bagi pengambil keputusan dalam menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan berkaitan dengan eksistensi organisasi. Menurut Surya Dharma (2005: hal.120), pengukuran kinerja merupakan dasar bagi penilaian atas tiga elemen kunci suatu kinerja, yaitu kontribusi, kompetensi dan pengembangan yang berkelanjutan.

Menurut Ivancevich (1992), pengukuran kinerja mempunyai tujuan yaitu, sebagai berikut: (Robert Kreitner, 1992: hal.110)

1) Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu *detraining* dan membantu evaluasi hasil *training*. Dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2) Pemberian *reward*

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

3) Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4) Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan ketrampilan serta perencanaan SDM.

5) Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6) Komunikasi

Pengukuran kinerja merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Selain tujuan yang telah diungkapkan tersebut diatas, pengukuran kinerja mempunyai manfaat untuk mengetahui tingkat pelaksanaan kerja. T. Hani Handoko (1984: hal. 135) mengungkapkan tentang manfaat penilaian kinerja, adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi.
- 3) Keputusan penempatan.
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing.
- 7) Mengurangi ketidakakuratan informasi.
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan.
- 9) Kesempatan kerja yang adil.
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Mengingat arti pentingnya pengukuran kinerja tersebut maka sudah seharusnya apabila pengukuran kinerja dilaksanakan secara sistematis, teratur dan konsisten. Dengan demikian, diharapkan bahwa pengukuran kinerja yang dilaksanakan dapat memberi kontribusi yang nyata bagi perbaikan dan pengembangan organisasi.

Sebagai tolok ukur dalam pelaksanaan pengukuran kinerja maka organisasi terlebih dahulu menetapkan ukuran kinerja. Ukuran kinerja ini merupakan dasar bagi organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja. Dalam menetapkan ukuran kinerja harus memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut, yaitu: (Surya Dharma, 2005: hal. 96)

- 1) Ukuran-ukuran itu harus berhubungan dengan hasil yang dicapai, bukan usaha untuk mendapatkannya;
- 2) Hasil-hasil tersebut berada dibawah kendali si pemegang pekerjaan;
- 3) Ukuran yang dipakai harus bersifat objektif dan dapat diamati;
- 4) Data harus tersedia untuk pengukuran;
- 5) Ukuran-ukuran yang sudah ada harus dipakai atau dimanfaatkan bilamana mungkin.

### **3. Pendekatan *Balanced Scorecard***

Robert S. Kaplan dan David C. Norton menciptakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam rangka mengatasi pemikiran-pemikiran tradisional yang muncul dari metode-metode pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Dengan metode BSC, Kaplan dan Norton melakukan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan 4 (empat) aspek atau perspektif, yaitu: aspek pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan aspek keuangan. Keempat aspek tersebut merupakan penjabaran dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional.

Dengan BSC memungkinkan para manajer perusahaan dapat mengukur bagaimana unit-unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Selain itu juga dapat mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja masa depan.

Dalam perkembangannya, BSC bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja. Menurut Paul R. Niven, BSC merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*Measurement system*), sistem

manajemen strategik (*Strategic Management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*).

### **Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Organisasi**

*Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam proses manajemen sebuah organisasi. Organisasi dapat mengembangkan BSC untuk mendekati pada tujuan organisasi: untuk mendapatkan kepastian, konsensus, dan fokus pada strategi, dan kemudian mengkomunikasikan strategi organisasi. Dan pada dasarnya kekuatan BSC terjadi ketika BSC telah ditransformasikan dari pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen.

Dalam sistem manajemen strategik, metode BSC digunakan pada saat pengimplementasian dan pemantauan. Dalam tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan BSC dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan BSC tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja yang dihasilkan.

Sebagai alat manajemen organisasi, menurut Robert S. Kaplan and David P. Norton, BSC dapat digunakan sebagai alat untuk: (1996:pg.18-19)

- a. Mengklarifikasi dan mendapatkan konsensus terhadap strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi organisasi.
- c. *Align departmental and personal goals to the strategy.*
- d. Menghubungkan tujuan strategi terhadap target jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menetapkan inisiatif strategik.
- f. Menjalankan review strategi secara periodik dan sistemik, dan
- g. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

BSC juga merupakan suatu metode untuk mentransformasikan visi dan strategi organisasi menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat diimplementasikan.



Pentransformasian visi dan strategi tersebut dilakukan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and measures of the scorecard are derived from an organization's vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996:pg.8)*

### **Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja**

Pada awal perkembangannya, BSC merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Dalam perkembangannya, BSC menjelam menjadi suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pendekatan manajemen dengan menggunakan BSC lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan teratur. Karena metode BSC ini melakukan pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya dengan mendasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

Dengan menggunakan BSC, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. BSC buka pendekatan tradisional yang hanya fokus pada kinerja jangka pendek – melalui perspektif keuangan – BSC membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

*Using the Balanced Scorecard, top managers can measure how effective their business units are in creating value for current and future customers, building and enhancing internal capabilities, and investing in people, system, and procedures necessary to improve future performance. The Balanced Scorecard captures critical value creation activities that escape traditional income statement and balance sheets. While retaining an interest in short term performance – via the financial perspective – the Balanced Scorecard clearly the value drivers for superior long term financial and competitive performance. (Robert Simons, 2000:pg.199-200)*

Menurut Robert Simons (2000:pg.200), dengan menggunakan keempat perspektif tersebut, akan memberikan keseimbangan pada: (1) antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, (2) antara ukuran eksternal (yaitu untuk pemilik dan pelanggan) dan ukuran internal yaitu pada proses bisnis internal, inovasi, dan pembelajaran dan pertumbuhan, (3) antara harapan keluaran/outcome dan arah kinerja dari outcome tersebut, (4) antara ukuran kinerja yang tegas dan lebih lembut, ini lebih pada bersifat subyektif.

### **Empat Pendekatan dalam Balanced Scorecard**

Pendekatan BSC memandang kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **a. Perspektif Keuangan**

Pada perspektif keuangan, kinerja keuangan mengukur strategi organisasi, implementasi, dan pelaksanaan yang memberikan kontribusi pada perbaikan mendasar organisasi. Tujuan keuangan pada umumnya berhubungan dengan ukuran keuntungan, contoh pemasukan, keuntungan dari pekerja, atau nilai tambah secara ekonomis.

Dalam perspektif keuangan dasar utama yang akan digunakan adalah pada posisi mana organisasi berada: posisi pertumbuhan, posisi bertahan, dan posisi menuai hasil.

Pada posisi pertumbuhan, perusahaan banyak mengerahkan sumber daya guna mengembangkan berbagai produk/jasa baru; memperluas fasilitas produksi, kemampuan operasi, investasi pengembangan sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, atau mengembangkan hubungan dengan

institusi terkait. Tujuan keuangan pada tahap ini prosentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran.

Pada posisi bertahan, perusahaan tidak lagi melakukan investasi besar-besaran, karena lebih pada melakukan upaya-upaya perbaikan atas infrastruktur, atau sistem yang mengalami kemacetan. Investasi modal dianggap sudah cukup, dan kini masanya memaksimalkan pendapatan.

Pada posisi menuai, perusahaan menuai atas investasi yang telah dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Investasi skala besar sudah tidak ada lagi. Permasalahan yang muncul menyangkut masalah perbaikan atau pemeliharaan peralatan dan kapabilitas. Tujuan keuangan tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan modal kerja. (Sony Yuwono, Cs, 2007: hal. 31-32)

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Misalnya, strategi untuk meningkatkan nilai pemegang saham dapat dikembangkan melalui keterkaitan sebab-akibat yang ditunjukkan dalam bagan 3-1.

**Tabel 3-1 Contoh Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Keuangan**



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Tranlating Strategy into Action The Balanced Scorecard*, Boston Massachusetts, 1996, hlm. 120.

- 1) Strategi-strategi peningkatan pangsa pasar (perluasan pasar) dan peningkatan nilai bagi pelanggan akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan.
- 2) Strategi-strategi peningkatan efektivitas biaya dan peningkatan utilitasi aset (tingkat perputaran aset), akan mengakibatkan peningkatan produktivitas perusahaan.
- 3) Strategi-strategi peningkatan penerimaan (penjualan produk) dan peningkatan produktivitas perusahaan akan mengakibatkan peningkatan nilai bagi pemegang saham (profitabilitas, tingkat pengembalian investasi-ROI, dan lain-lain).

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan, pimpinan organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmennya dimana organisasi mempunyai kompetensi dan sebagai tolok ukur dalam mengukur kinerjanya. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Karena itu, identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan anda. Susun kebutuhan-kebutuhan spesifik itu dalam daftar kebutuhan pelanggan. Untuk

melakukan analisis pelanggan, ada beberapa hal yang perlu diidentifikasi berdasarkan pertimbangan atau karakteristik berikut:

- 1) Pertimbangan geografi
  - Lokasi pelanggan
  - Lokasi fasilitas produksi atau pelayanan
  - Preferensi regional
  - Populasi
  - Sumber-sumber daya alam (pemasokan air, bahan baku)
- 2) Aktivitas umum pembeli
  - Bisnis atau industri
  - Pemerintah atau institusi
  - Pribadi
- 3) Posisi atau tanggung jawab pembeli
  - Pemilik bisnis
  - Manajer bisnis
  - Pejabat pemerintah
  - Karyawan atau pegawai
  - Individual atau pribadi
- 4) Karakteristik pribadi pembeli
  - Umur
  - Karakteristik fisik
  - Gender
  - Tingkat pendapatan
  - Tingkat pendidikan
  - Hobi
  - Afiliasi politik
  - Keanggotaan organisasi, dan lain-lain

Pada perspektif ini termasuk juga beberapa pengukuran inti dan tambahan terhadap kesuksesan *outcome* dari kemampuan mengformulasi dan mengimplementasikan strategi.

Perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran, yaitu:

1). Pengukuran nasabah inti (*Customer Core Measurement*)

*Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996: hal. 67) *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

*Market Share*: Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atau keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

*Customer Retention*: Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

*Customer Acquisition*: Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

*Customer Satisfaction*: Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

*Customer Profitability*: Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

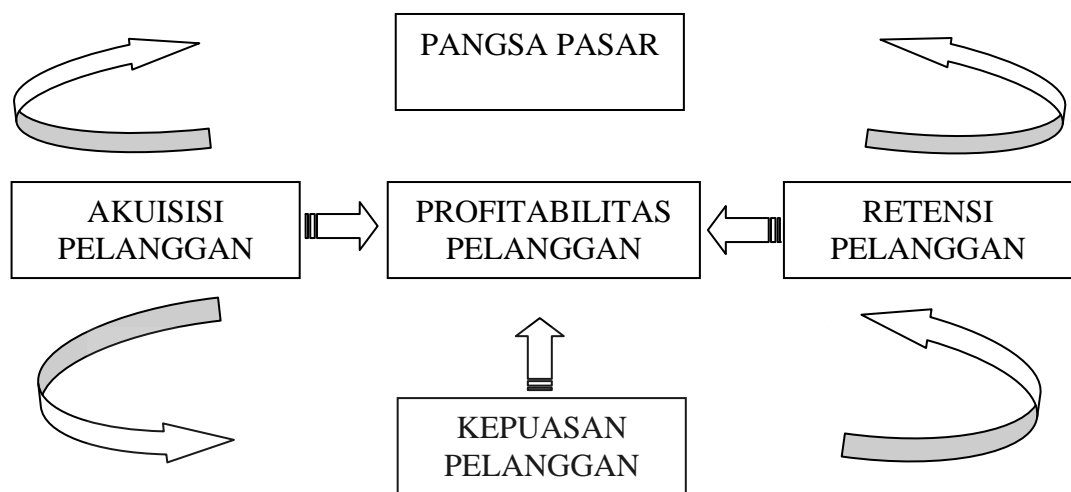
2). Pengukuran *customer value proposition*

*Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996: hal. 73) *Product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image and relationship*.

a) *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

**Gambar 3-2. Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama**



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Tranlating Strategy into Action The Balanced Scorecard*, Boston Massachusetts, 1996, hlm. 124

b) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan terkait dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c) *Image and reputation*

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

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal, pimpinan organisasi mengidentifikasi proses internal yang penting untuk ditingkatkan. Proses ini dilakukan untuk:

- 1) Menyampaikan nilai yang akan menarik dan membuat pelanggan untuk kembali, dan
- 2) Memuaskan harapan para *stakeholder* terhadap keuntungan finansial.

Ukuran pada proses bisnis internal difokuskan pada menciptakan proses internal yang dapat memberikan kepuasan terbaik bagi pelanggan dan meningkatkan keuangan organisasi.

Dalam proses bisnis internal ini terdapat tiga prinsip proses bisnis, yaitu:

- 1) Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

- 2) Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

- 3) Proses purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.



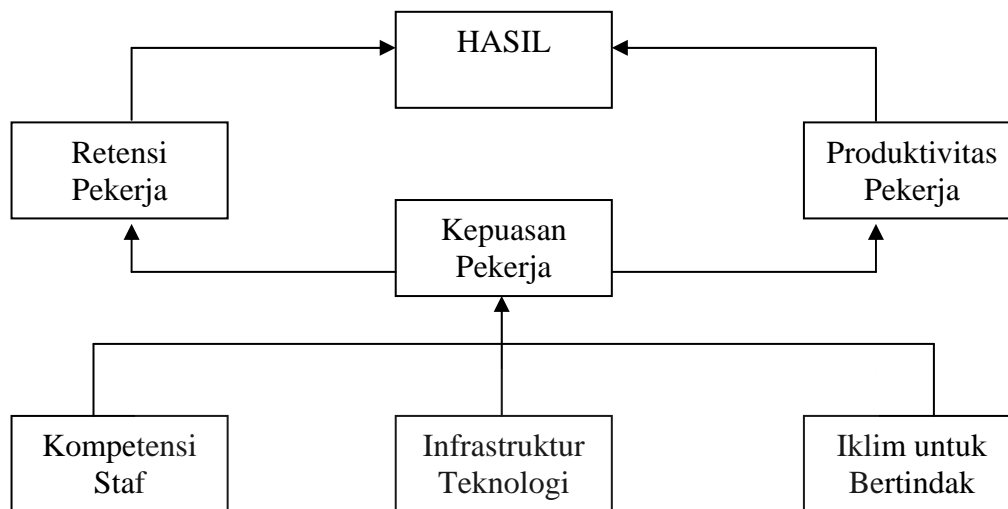
#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi harus membangun infrastruktur untuk menciptakan pertumbuhan dan pengembangan. Perspektif ini memberi arah bagi misi organisasi tentang bagaimana organisasi dapat mempertahankan kemampuannya untuk selalu dapat mengadakan perubahan dan peningkatan. Prinsip utama perspektif ini adalah mendukung perusahaan untuk memberikan prioritas dari *learning organization* serta mendorong pertumbuhan organisasi.

Organisasi pembelajaran dan pertumbuhan datang dari tiga prinsip sumber daya, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal pada BSC akan menciptakan kesenjangan yang besar antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur dan apa yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Untuk menutup kesenjangan, organisasi harus melakukan pelatihan tenaga kerjanya, meningkatkan teknologi informasi dan sistem, dan menetapkan prosedur organisasi. (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996:pg.25-29)

Menurut Kaplan dan Norton (1996:pg.127) ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan: (i) kemampuan pekerja, (ii) kemampuan sistem informasi, dan (iii) motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran. Selanjutnya, Kaplan dan Norton(1996:pg.129) mengajukan tiga ukuran generik, yaitu: (i) kepuasan karyawan, (ii) retensi karyawan, dan (iii) produktifitas karyawan.

**Gambar 3-3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Tranlating Strategy into Action The Balanced Scorecard*, Boston Massachusetts, 1996, hlm. 129.

#### 4. Konsep Pelayanan

Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi akibat adanya interaksi antara konsumen dengan pegawai atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan (Gronroos:1990:27) (Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2005: hal. 2)

Menurut Albrecht dalam Lovelock (1992:10) mendefinisikan pelayanan sebagai “..a total organization approach that makes quality of service as perceived by the customer, the numer one driving force for the operation of the business”. Artinya suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis. Disamping itu, menurut Gaspers (1997:241) dan Sedarmayanti (2000:194) mengutarakan tentang sejumlah kriteria yang menjadi ciri pelayanan atau jasa sekaligus membedakannya dari barang yaitu: (Riduwan, 2004: hal. 242)

- a. Pelayanan merupakan output tak berbentuk (*intangibile out-put*);
- b. Pelayanan merupakan output variabel, tidak standar;
- c. Pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventori, tidak dapat diasumsikan dalam produksi;

- d. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan;
- e. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan;
- f. Keterampilan personil diserahkan atau diberikan secara langsung kepada pelanggan;
- g. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara masal;
- h. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan;
- i. Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya;
- j. Fasilitas pelayanan berada dekat lokasi pelanggan;
- k. Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subjektif;
- l. Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses;
- m. Option penetapan harga lebih rumit.

Berbagai karakteristik pelayanan yang harus dimiliki oleh perusahaan pemberi layanan, diutarakan oleh Nisjar (1997:126), yaitu:

- a. Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit.
- b. Pelayanan diberikan secara jelas dan pasti, sehingga ada suatu kejelasan dan kepastian bagi pelanggannya dalam menerima pelayanan.
- c. Pemberian pelayanan senantiasa diusahakan agar pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- d. Memberikan pelayanan senantiasa memberikan kecepatan waktu yang sudah ditentukan.
- e. Pelanggan setiap saat dapat dengan mudah memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan secara terbuka.
- f. Dalam berbagai kegiatan pelayanan baik teknis maupun administrasi, pelanggan selalu diperlakukan dengan motto "*Customer is king customer is always right*".

## 5. Pelayanan Visa

Pelayanan visa adalah setiap upaya atau kegiatan pelayanan karena adanya permohonan pemberian visa kepada pemohon di luar negeri untuk masuk ke negara tujuan. Pemberian pelayanan visa ini pada umumnya dilakukan sebelum orang asing masuk wilayah negara yang dituju. Seperti halnya bagi warga negara asing yang ingin masuk ke wilayah Indonesia untuk tujuan wisata, bekerja, belajar, bisnis, kunjungan sosial, dan lain sebagainya dapat mengajukan permohonan visa di Kedutaan Besar Republik Indonesia di negaranya maupun di negara lain yang terdekat apabila di negaranya belum terdapat KBRI.

## 6. Kualitas Pelayanan

Untuk mendefinisikan kualitas pelayanan lebih sulit dari pada kualitas barang karena sifatnya yang spesifik. Untuk itu hanya pelanggan yang dapat memutuskan mengenai kualitas pelayanan. Menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 23) bahwa harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh informasi yang diperolehnya dari mulut ke mulut, kebutuhan pelanggan sendiri, pelayanan masa lalu dalam mengkonsumsi produk, hingga pada komunikasi eksternal melalui iklan dan sebagainya.

Selanjutnya, Lovelock (1992:225) menyatakan adanya lima prinsip untuk menyimpulkan kualitas pelayanan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Tangibles. The appearance of physical facilities, equipment, and communication materials* (Berwujud seperti penampilan fisik, peralatan, personil dan komunikasi material).
- 2) *Reliability. The ability to perform the promised service dependably and accurately* (Handal yaitu kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan).
- 3) *Responsiveness. The willingness to help customers and provide prompt service* (Pertanggungjawaban, yakni rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan).
- 4) *Assurance. The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence* (Jaminan, yaitu pengetahuan, perilaku, dan kemampuan pegawai).

- 5) *Empathy. The provision of caring individualized attention to customers* (Empati, yaitu perhatian perorangan pada pelanggan).

Zeithaml, Parasuraman dan Berry juga berpendapat ada 5 (lima) dimensi kualitas pelayanan yang digunakan oleh konsumen dalam mengevaluasi / menilai kinerja menyeluruh dari jasa pelayanan. Jadi pengukuran kualitas pelayanan yang digunakan oleh konsumen ini saling mendukung. Namun, Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan yang baik tidak bisa terwujud karena adanya lima gap, yaitu: (Ratminto, 2005: hal. 81-83)

- 1) Gap 1 (gap persepsi manajemen)

Terdapat perbedaan antara harapan-harapan konsumen dengan persepsi manajemen. Manajemen tidak selalu memahami benar, apa yang menjadi keinginan konsumen.

- 2) Gap 2 (gap persepsi kualitas)

Terdapat perbedaan antara persepsi manajemen tentang harapan-harapan konsumen dengan spesifikasi kualitas pelayanan. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan konsumen, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.

- 3) Gap 3 (gap penyelenggaraan pelayanan)

Terdapat perbedaan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelayanan yang diberikan. Para personil mungkin tidak terlatih baik dan tidak mampu memenuhi standar.

- 4) Gap 4 (gap komunikasi pasar)

Terdapat perbedaan antara pelayanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal terhadap konsumen. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil dan iklan.

- 5) Gap 5 (gap kualitas pelayanan)

Terdapat perbedaan karena pelayanan yang diharapkan oleh konsumen tidak sama dengan pelayanan yang senyatanya diterima atau dirasakan oleh konsumen.

## 7. Kepuasan Pelanggan

Banyak pakar memberikan definisi mengenai kepuasan pelanggan, menurut Day (dalam Tse dan Wilton, 1998, p. 204) menyatakan bahwa kepuasan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah memakainya. Sedangkan menurut Kotler (1994) kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil kerja) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. (Tjipto Fandy, 1995: hal. 102).

Kegiatan setiap organisasi ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang menjadi pelanggan organisasi. Seluruh aspek dari organisasi adalah ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting untuk diupayakan oleh setiap organisasi, karena keberadaan pelanggan merupakan alasan utama eksistensi organisasi.

Kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakannya setelah pemakaiannya. (Freddy Rangkuti, 2006:30) Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu persepsi terhadap kualitas jasa, kualitas produk, harga, dan faktor-faktor yang bersifat pribadi serta bersifat situasi sesaat. Persepsi pelanggan mengenai kualitas layanan tidak mengharuskan pelanggan menggunakan jasa tersebut terlebih dahulu untuk memberikan penilaian.

## 8. Strategi

Menurut William B. Martin, terdapat empat langkah dalam pelayanan pelanggan bermutu, yaitu: sampaikan sikap positif, kenalilah kebutuhan pelanggan, penuhi kebutuhan pelanggan anda, dan pastikan pelanggan anda kembali lagi.

Sedangkan menurut Tjiptono (1995) strategi untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan adalah melalui *Relationship Marketing*, Strategi Superior Customer Service, Strategi Unconditional

Guarantees/Extraordinary Guarantees, Strategi Penanganan Keluhan Yang Efektif, Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan.

