

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Perusahaan

Perusahaan merupakan tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar di pemerintah dan ada pula yang tidak. Bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka mempunyai badan usaha untuk perusahaannya. Badan usaha ini adalah status dari perusahaan tersebut yang terdaftar di pemerintah secara resmi.

Perusahaan adalah suatu organisasi produksi yang menerapkan dan merencanakan sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dengan cara yang menghasilkan keuntungan pada aspek keuangan. Dalam UU No. 8 Tahun 1997 tentang dokumen perusahaan, yang dimaksud dengan perusahaan adalah bentuk badan usaha yang melaksanakan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan dan menghasilkan laba, baik yang diselenggarakan perseorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah NKRI.¹

Dalam UU No. 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan, yang dimaksud perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang melaksanakan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan yang didirikan, bekerja serta berkedudukan dalam wilayah NKRI untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba. Sedangkan menurut Molengraf dalam bukunya Saliman, yang dimaksud perusahaan adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan secara terus menerus, bertindak keluar, untuk mendapatkan penghasilan, dengan cara memperniagakan

¹ Junaidi Abdullah, *Aspek Hukum dalam Bisnis*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2010, hlm. 15-16.

barang-barang, menyerahkan barang-barang, atau mengadakan perjanjian-perjanjian perdagangan.²

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum. Bila kemudian tidak dilakukan pengukuran kinerja, bagaimana bisa tahu mana-mana yang perlu dikembangkan. Bagaimana bisa tahu di mana harus mengalokasikan uang dan SDM. Bagaimana bisa tahu kinerja organisasi kita dengan lainnya. Bagaimana bisa tahu apakah kinerja kita sedang menaik atau menurun. Bagaimana bisa tahu mana-manakah program, metode, atau karyawan yang benar-benar menghasilkan yang juga hemat secara biaya dan tepat secara tujuan.

Pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dirangkumm melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja perusahaan dapat diukur jika seseorang atau sekelompok karyawan telah mempunyai tolak ukur keberhasilan yang ditetapkan oleh pihak perusahaan. Jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran perusahaan, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi perusahaan tidak dapat diketahui bila pengukuranya tidak berhasil.

² Undang - Undang No. 8 Tahun 1997 tentang dokumen perusahaan.

Seorang karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja dirinya sendiri, bisa saja melalui pendapat dari atasan, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian yang nyata dan terukur. Namun, penilaian kinerja tersebut mengarah pada pengukuran tindakan karyawan sehari-hari, maka penilaian justru lebih lengkap dan jelas karena perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat lebih mudah dinilai.

Pengertian kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* atau prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya telah dicapai oleh karyawan³. Pengukuran kinerja adalah penentuan aktifitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawannya berdasarkan sasaran tolak ukur, standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedangkan Hansen & Mowen membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan modern. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja *kontemporer* menggunakan aktifitas sebagai landasannya, Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat diidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang seimbang⁴.

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja secara lebih luas sebagai kegiatan dimana organisasi berusaha untuk menilai karyawan dan mengembangkan kompetensi mereka, meningkatkan

³ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Bebas Kompetensi Edisi Revisi*, Jakarta, Rajawali Pers 2012. Hlm 95-96.

⁴ Rs. Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik (strategic Management, Total Quality management, Balanced Scorecard, asacenario Planning)*, Balairung, Yogyakarta, 2003, hlm107-108.

kinerja dan mendistribusikan *reward*. Pandangan terdahulu tentang keadilan dalam wilayah organisasi seperti teori ekuitas dari Adams pada tahun 1965 yang memfokuskan pada kesesuaian gaji sebagai *input* dan *output* yang dikeluarkan. Perspektif ini sama dengan perspektif keadilan distributif yang memfokuskan pada keadilan dari hasil yang diperoleh dengan *output* yang telah diberikan. Perspektif keadilan prosedural fokus pada keadilan dari prosedur evaluasi yang digunakan untuk menentukan penilaian. Contohnya, dalam penelitian oleh Landy dkk. dalam Rahayu menemukan bahwa keadilan dari penilaian kinerja erat kaitannya dengan beberapa variabel proses (seperti kesempatan untuk mengekspresikan perasaan ketika di evaluasi) tanpa memperhatikan hasil dari penilaian itu sendiri. Dari beberapa temuan penelitian di atas, maka keadilan penilaian kinerja adalah keadilan yang mengacu pada penerapan teori keadilan organisasi dan aspek-aspek didalamnya pada penilaian kinerja. Persepsi keadilan penilaian kinerja adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan dalam hal ini tentang keadilan penilaian kinerja di perusahaan, yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan peran.⁵

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.⁶

Menurut Mangkuprawira, penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar

⁵ Rahayu Widiyati, *Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PG Kebon Agung Kabupaten Malang*, Universitas Negeri Malang, 2005, hal. 25.

⁶ Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1995, hal. 58.

kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM.⁷

Penilaian kinerja juga bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja; penilaian kinerja karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

2. Standar Penilaian Kinerja

Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Semakin jelas standar kinerjanya, semakin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Masalahnya baik para penyelia maupun karyawan tidak seluruhnya mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karena bisa saja standar kinerja tersebut belum pernah disusun. Oleh karena itu, langkah pertama adalah meninjau standar kinerja yang ada dan menyusun standar yang baru jika diperlukan.

Mathis dan Jackson menetapkan lima standar utama dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu *quantity of output*, *quality of output*, *timeliness of output*, *presences at work* dan *cooperativeness*. Kelima standar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :⁸

a. Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*quantity of output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

⁷ Mangkuprawira, *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2004, hal. 158.

⁸ Sri Budi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hal. 95.

b. Kualitas keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar *quality*. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output.

c. Waktu keluaran (*timeliness of output*)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik.

d. Tingkat kehadiran (*presences at work*)

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja penting dalam rangka pengembangan karyawan yang berkinerja tinggi maupun rendah. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi bagi karyawan maupun organisasi dalam rangka mengembangkan kinerja.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk mendorong karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan tidak untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan, baik yang bersifat

intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Tatikonda & Tatikonda tujuan pengukuran kinerja adalah membantu dalam penetapan standart dan target, sarana atau *'rel'* untuk kemajuan, motivasi, mengkomunikasikan strategi, organisasi dan mempengaruhi perubahan perilaku. Pengukuran kinerja di rekanakan bertujuan untuk dapat mengubah aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah bagi perusahaan dan mengoptimalkan aktivitas yang bernilai tambah, sejalan dengan berkembangnya manajemen aktivitas⁹.

4. Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif

Penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Keefektifan sistem pengukuran kinerja ditentukan dari kemampuannya memenuhi tujuan dari pengukuran kinerja tersebut. Kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif seharusnya adalah :

- a. Dipicu oleh permintaan (*user*). Sistem harus mendukung strategi organisasi dan faktor sukses penting yang digunakan oleh manajemen.
- b. Fleksibel untuk berubah.
- c. Sederhana dan mudah dipahami
- d. Mempertimbangkan faktor non-finansial dan juga faktor finansial.
- e. Memberikan penegasan yang positif.

⁹ *Ibid.* Hlm 108

5. Aspek Perilaku Dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk menilai tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas perhatian.
- e. Menghindari resiko dari rendahnya kualitas.
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Maka, orang yang melaksanakan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan di antaranya :

- a. Posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan seseorang.
- b. Mampu memahami tentang gambaran pengukuran kinerja.
- c. Mempunyai pemahaman tentang tata cara alat yang digunakan untuk mengukur kinerja.
- d. Tidak harus dengan adanya dorongan untuk menilai¹⁰.

6. Kinerja Menurut Perspektif Syariah

Kinerja yang religius selalu melibatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga kualitas kinerja religius tidak sama dengan kinerja biasa. Oleh karenanya, manusia sangat disarankan untuk dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi agar bisa menjadi manusia yang prestatif dan bermanfaat untuk kepentingan umat di dunia. Dalam Q.S As Zumar ayat 9:

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 230.

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتٌ ءِأَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا تَحَذِرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya : “Apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran”(Q.S As Zumar ayat 9).¹¹

Kinerja religius sendiri bisa didekati dengan tiga variabel: kinerja fisiologis religius, kinerja psikologi religius dan kinerja spiritual. Kinerja fisiologi religius berarti individu harus menyadari bahwa alam dan segala isinya harus dimanfaatkan sepenuhnya untuk produksi secara efisien dan efektif, menyadari bahwa individu memiliki kemampuan bekerja dan berproduksi yang harus dikerahkan segala potensinya menuju manusia yang prestatif, teknologi harus dimanfaatkan secara tepat guna dan ramah lingkungan, serta menyadari sepenuhnya bahwa modal adalah sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara efisien dan terbebas dari riba.

Kinerja psikologi religius berarti individu harus menyadari bahwa kesehatan adalah anugerah yang harus dimanfaatkan untuk bekerja dan berproduksi, hubungan sosial dengan rekan sekerja/kelompok kerja harus harmonis untuk meningkatkan kinerja, penghargaan (hadiah) harus disyukuri sebagai perwujudan dari *reward* dan hukuman harus dilaksanakan dengan ikhlas dan berjanji untuk tidak mengulangi kesalahan sebagai perwujudan dari *punishment* perusahaan

¹¹ Al-Qur'an Surat As Zumar ayat 9, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hlm. 235.

serta terus meningkatkan kualitas diri (aktualisasi diri) guna meningkatkan kinerja. Sedangkan kinerja spiritual berarti individu harus menyadari bahwa tawakal kepada Allah harus dibarengi dengan ihtiar, bekerja dan berproduksi, jujur dalam bekerja dan berproduksi, menjaga kualitas pekerjaan, dan bekerja dan berproduksi dengan ihlas karena Allah.¹²

Dalam pandangan Islam bekerja dipandang sebagai ibadah. Sebuah hadits menyebutkan bahwa bekerja adalah *jihad fi sabilillah*.
Sebagaimana firman Allah SWT sebagai berikut :

يٰۤاَيُّهَا الْاِنْسٰنُ اِنَّكَ كَادِحٌ اِلٰى رَبِّكَ كَدًا فَمُلْقِيْهِ ﴿٦﴾

Artinya : “Hai manusia, Sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya” (Q.S. Al Inshiqaq:6).¹³

Makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikir untuk mengaktualisasikan sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik/*khoiro ummah*. Seorang muslim harus meyakini bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampilkan kemanusiannya tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal shaleh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang luhur. Oleh karenanya, pribadi muslim yang *qonaah* sebaik-baiknya, mencurahkan segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki agar menghasilkan prestasi/kinerja yang tinggi.¹⁴ Untuk menjadi muslim yang prestatif, seorang muslim harus mensinergikan keunggulan harmoni antara dzikir, fikir dan ihtiar.

¹² Muafi, Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan Terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER), *Jurnal Siasat Bisnis*, No. 8 Vol. 1 Th. 2003, hlm. 8.

¹³ Al Qur'an Surat Al Inshiqaq Ayat 6, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hlm. 405.

¹⁴ Muafi, *Op. Cit*, hlm. 5.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya : “Maka, apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakannya dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap” (Q.S Alam Nasyrâh:7-8).¹⁵

Dalam pandangan Islam, menilai perilaku produktif seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain: niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja menerapkan kaidah/norma/syariah secara kaffah, motivasinya adalah spiritual dengan mencari ‘keberuntungan’ di dunia dan akherat, menerapkan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah, bersyukur kepada Allah dengan cara tidak konsumtif, mengeluarkan ZIS, dan menyantuni anak yatim dan fakir miskin. Sebagai konsekuensi atas sempurnanya manusia sebagai makhluk Allah maka manusia dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya (dengan sungguh-sungguh).¹⁶

Sementara itu Dale Timpe, melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi ciri-ciri individu yang produktif, yaitu : (1) cerdas dan dapat belajar dengan relative cepat, (2) kompeten secara professional, (3) kreatif dan inovatif, (4) memahami pekerjaan, (5) belajar dengan cerdas menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, (6) selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, (7) dianggap bernilai oleh atasannya, (8) memiliki catatan prestasi yang baik, dan (9) selalu meningkatkan diri.¹⁷

¹⁵ Al-Qur’an Surat Alam Nasyrâh Ayat 7-8, *Al Qur’an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hlm. 454.

¹⁶ Muafi, *Op. Cit*, hlm.7 .

¹⁷ IGP Kawiana, *Op. Cit*, hlm. 7.

C. Fokus Pada Pelanggan

1. Pengertian Fokus Pada Pelanggan

Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan, serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.¹⁸

Fokus pada pelanggan (*customer focus*) merupakan kebijakan perusahaan yang selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen, berusaha memenuhi kepuasan konsumen, merencanakan kebutuhan maupun harapan konsumen yang akan datang, mengukur kepuasan konsumen, membina hubungan langsung dengan konsumen dan selalu menyelesaikan permasalahan konsumen segera dengan tepat.¹⁹

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Hal inilah yang menyebabkan slogan gerakan kualitas yang populer bebrunyi “kualitas dimulai dari pelanggan”. Setiap orang dalam perusahaan harus bekerja dengan pelanggan internal dan eksternal untuk menentukan kebutuhan mereka, dan bekerja sama dengan pemasok internal dan eksternal.²⁰

Manajemen kinerja adalah sentral bagi perusahaan yang membangun keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada *customer needs*. Bagi perusahaan seperti ini, tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang

¹⁸ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, ANDI Yogyakarta, Yogyakarta, 2005, hlm. 26.

¹⁹ IGP Kawiana, *Op. Cit*, hlm. 7.

²⁰ Tjiptono dan Diana, *Op. Cit*, hlm. 103.

interdependen sifatnya yaitu, atribut individual, strategi organisasi, hambatan situasional, tujuan yang ingin dicapai.²¹

2. Indikator Fokus Pada Pelanggan

Pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama yaitu:²²

a. Mengidentifikasi pelanggan

Mengidentifikasi pelanggan (*identifying the customer*), kegiatannya meliputi : mengetahui siapa pelanggan itu, mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, usaha untuk memuaskan pelanggan. Pelanggan dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk perusahaan.

b. Mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan

Mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan (*understanding customer expectation*), menyangkut : karakteristik produk/jasa apa yang diinginkan pelanggan, tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan-harapan pelanggan, bagaimana kepuasan pelanggan apakah sejalan dengan tingkat kinerja.

Membangun kepuasan konsumen adalah merupakan inti dari pencapaian profitabilitas jangka panjang. Kepuasan adalah merupakan ketiadaan perbedaan antara harapan yang dimiliki dan unjuk kerja yang senyatanya diterima. Apabila harapan tinggi, sementara unjukkerjasanya biasa-biasa saja, kepuasan tidak akan tercapai (sangat mungkin konsumen akan merasa kecewa).

²¹ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 178.

²² IGP Kawiana, *Op. Cit*, hlm. 7.

c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan

Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*mechanisms for understanding customer*). Ada dua dimensi dari mekanisme untuk mengerti pelanggan yaitu : (1). melalui pendekatan suplayer/pemasok, (2). melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut pada akhirnya akan diketahui jenis atau tipe-tipe pemasok dan tipe-tipe pelanggan.

Apabila unjuk kerja melebihi yang diharapkan, kepuasan meningkat. Karena harapan yang dimiliki konsumen cenderung selalu meningkat sejalan dengan meningkatnya pengalaman konsumen, para manajer harus secara tetap memonitor kemampuannya untuk memenuhi pembatas kepuasan yang semakin tinggi.²³

3. Perspektif Pelanggan

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Oleh Kaplan dan Norton perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu:²⁴

a. Kemampuan mempertahankan pelanggan / *customer retention*

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui

²³ Yazid, *Pemasaran Jasa Konsep dan Implementasi*, Ekonisia, Yogyakarta, 2005, hlm. 55.

²⁴ Kaplan and Norton, *Op. Cit.*, hlm. 82.

persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.²⁵ Perhitungan *customer retention* diperoleh dengan cara :

$$\text{customer retention} = \frac{\text{jumlah pelanggan tetap}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

b. Kemampuan meraih konsumen baru / *customer acquisition*

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada. Perhitungan *customer acquisition* diperoleh dengan cara membagi jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan, sebagai berikut :²⁶

$$\text{customer acquisition} = \frac{\text{pelanggan baru}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

c. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan- perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

d. Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman

²⁵ *Ibid.*, hlm. 82.

²⁶ Dewi Fitriyani, dkk, *Pengukuran Kinerja PDAM Berdasarkan Balanced Scorecard*, Konferensi Regional Akuntansi Malang Kucecwara II, 2015, hlm. 12.

yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Layanan purna jual

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

4. Fokus Pada Pelanggan Perspektif Syariah

Konsumen akan memiliki harapan mengenai bagaimana produk tersebut seharusnya berfungsi (*performance expectation*), harapan tersebut adalah standar kualitas yang akan dibandingkan dengan fungsi atau kualitas produk yang sesungguhnya dirasakan konsumen. Fungsi produk yang sesungguhnya dirasakan konsumen (*actual performance*) sebenarnya adalah persepsi konsumen terhadap kualitas produk tersebut.²⁷

Kendati demikian, upaya menciptakan kepuasan pelanggan bukanlah proses yang mudah, karena melibatkan pula komitmen dan dukungan aktif dari para karyawan dan pemilik perusahaan. Oleh sebab itu, sebenarnya proses penciptaan kepuasan pelanggan merupakan sebuah siklus proses yang saling terkait antara kepuasan pemilik, kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Keseimbangan di antara ketiga aspek tersebut merupakan tantangan sekaligus kunci keberhasilan pemasaran sebuah perusahaan. Bila karyawan puas dengan

²⁷ Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen Teori dan Penerapannya Dalam Pemasaran*, Edisi Kedua, Ghlmia Indonesia, Jakarta, 2011, hlm. 322.

kondisi dan lingkungan kerjanya, mereka cenderung akan lebih berdedikasi atau berkomitmen besar dalam melayani pelanggan.²⁸

Islam memberikan konsep adanya *an-nafs al-muthmainnah* (jiwa yang tenang). Jiwa yang tenang ini tentu saja tidak berarti jiwa yang mengabaikan tuntutan aspek material dari kehidupan. Tentu saja ia tetap memerlukan semua pemenuhan kebutuhan fisiologis jasmani termasuk juga kenyamanan-kenyamanan (*comforts*). Tetapi pemuasanan kebutuhan harus dibarengi dengan adanya kekuatan moral, ketiadaan tekanan batin (*tention*) dan adanya keharmonisan hubungan antar sesama manusia dalam sebuah masyarakat.²⁹

Islam mengajarkan kepada kita agar pengeluaran rumah tangga muslim lebih mengutamakan kebutuhan pokok sehingga sesuai dengan tujuan syariat. Setidaknya terdapat tiga kebutuhan pokok. Meski satu rumah tangga sudah mampu memenuhi sampai kebutuhan ketiga atau pelengkap, Islam tetap tidak menganjurkan, bahkan mengharamkan pengeluaran yang berlebih-lebihan dan terkesan mewah, karena dapat mendatangkan kerusakan dan kebiasaan.³⁰

Namun itu semua tidak berarti membuat kita menjadi kikir. Islam mengajarkan kepada kita sikap pertengahan dalam mengeluarkan harta, tidak berlebihan dan tidak pula kikir. Sikap berlebihan akan merusak jiwa, harta, dan masyarakat. Sementara kikir adalah satu sikap hidup yang dapat menahan dan membekukan harta. Dalam QS. Al Furqaan ayat 67 Allah berfirman :

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾

Artinya : “Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebih-lebihan, dan tidak pula kikir, dan

²⁸ Fandy Tjiptono, dkk, *Pemasaran Strategik*, Andi Yogyakarta, Yogyakarta, 2008, hlm. 42.

²⁹ Mustafa Edwin Nasution, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2006, hlm. 62-63.

³⁰ *Ibid*, hlm. 66-67.

adalah (pembelajaan itu) ditengah-tengah antara yang demikian.³¹

Atau dalam QS. Al-Israa ayat 29:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا
مَّحْسُورًا

Artinya : “Dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu mengulurkan karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal.”³²

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Dwi Aryani dan Febrina Rosinta (2010), Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima dimensi pembentuk kualitas layanan terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan. Dimensi terkuat dalam menjelaskan kualitas layanan berturut-turut adalah *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibility*. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat dan positif antara variabel kualitas layanan KFC terhadap kepuasan pelanggan pada mahasiswa FISIP UI. Hal ini terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sebesar 72,9% variabel kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh variabel kualitas layanan, sedangkan sisanya sebesar 27,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel kualitas layanan. Dari penelitian ini diketahui pula bahwa tidak terdapat pengaruh antara kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan pada mahasiswa FISIP UI. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan positif antara kualitas layanan KFC terhadap loyalitas

³¹ Al Qur'an Surat Al Furqaan Ayat 67, *Qur'an in words versi 1.3*, created by Mohamad Taufiq.

³² Al Qur'an Surat Al-israa Ayat 29, *Qur'an in words versi 1.3*, created by Mohamad Taufiq.

pelanggan pada mahasiswa FISIP UI. Hal ini ditunjukkan oleh sebesar 91% variabel loyalitas pelanggan yang dapat dijelaskan oleh variabel kualitas layanan, sedangkan sisanya sebesar 9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar kualitas layanan.³³

2. I Made Bayu Wisnawa (2010), Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan: Studi Kasus Pada Jeje Resort Kuta Bali' berdasar dari hasil penelitian ini ada dua variabel yakni *Response to and remedy problems* serta *sales experience* yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Sedangkan dua variabel lainnya *reliability*, dan *convenience of acquisition* terbukti tidak berpengaruh. Nilai koefisien regresi *Response to and remedy of problems* (0,284) dan *sales experience* sebesar (0,225), hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *Response to and remedy of problems* lebih besar daripada *sales experience* secara parsial adalah dominan dibandingkan yang lain terhadap perubahan loyalitas pelanggan. Namun demikian peneliti mengakui keterbatasan baik dari sisi metodologi maupun implikasi hasil penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: Variabel yang berpengaruh signifikan adalah *Response to and remedy problems* serta *sales experience* terhadap loyalitas pelanggan.³⁴
3. Virnanda Tiara Seffy (2011), yang berjudul Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepercayaan, Komplain dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus: PT. Garuda Indonesia Palembang), menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pelanggan, hal tersebut dikarenakan nilai t yang didapatkan lebih besar dari 1.96, yaitu sebesar 2.72 dan memiliki nilai loading factor sebesar 0.22. Kepuasan pelanggan Garuda Indonesia dapat

³³ Dwi Aryani dan Febrina Rosinta, *Op. cit*, hal. 125.

³⁴ I Made Bayu Wisnawa, *Op. cit*, hal. 15.

meningkatkan loyalitas pelanggan Garuda Indonesia. Selanjutnya, diketahui bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan, hal tersebut dikarenakan nilai-t yang didapatkan lebih dari 1.96, yaitu sebesar 2.07 dan memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.14. Kepercayaan pelanggan terhadap pihak Garuda Indonesia dapat meningkatkan loyalitas pelanggan Garuda Indonesia. Sebaliknya, komplain tidak signifikan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Hal tersebut dikarenakan nilai-t yang didapatkan kurang dari 1,96, yaitu sebesar -0.20 dan memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.015.³⁵

4. Penelitian yang dilakukan oleh Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali & Her Arsa Pambuditentang perancangan dan pembuatan sistem informasi pengukuran kinerja pemasaran dengan metode *balanced scorecard* studi kasus pt. semen gresik.

Penelitian yang dilakukannya dihasilkan bahwa sistem informasi ini diimplementasikan dengan aplikasi berbasis web menggunakan bahasa pemograman PHP dan *JavaScript* serta *database oracle 9i*, mempunyai fungsi-fungsi utama yaitu *entry data customer satisfaction* dan *marketshare, setting scorecard* (manajemen indicator dan target), serta analisa kinerja pemasaran³⁶.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Yunita Laksmi Utari, Siti Ragil Handayani & Nila Firdausa Nuzula.

Penelitian yang dilakukannya dihasilkan bahwa hasil pengukuran kinerja pada KAHA Tours and Travel Surabaya ditinjau dari perspektif keuangan pada rasio likuiditas menunjukkan hasil yang over liquid karena banyak jumlah kas dank as yang disimpan dibank yang menganggur pada aktiva lancer sedangkan kewajiban lancer yang

³⁵ Virnanda Tiara Seffy, *Op. cit*, hal. 1.

³⁶ Yudi Haryanto, Achmad Holil Noor Ali & Her Arsa Pambudi, Perancangan Dan Pembuatan System Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan *Metode Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. Semen Gresik, Juli 2005, Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Infformasi, Institut Teknologi Sepuluh Maret

dipenuhi perusahaan semakin berkurang. Ditinjau dari perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisis pelanggan dari tahun 2010-2012 menunjukkan hasil fluktuatif karena perusahaan belum mampu memaksimalkan perluasan pasar guna menarik pelanggan baru sehingga pencapaian peningkatan jumlah pelanggan belum mencukupi tiap tahunnya. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dikatakan fluktuatif. Dan ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan tolak ukur karyawan dan produktifitas karyawan menunjukkan hasil yang fluktuatif³⁷.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Nyoman Pramesti Sukma & Komang Ayu Krisnadewi

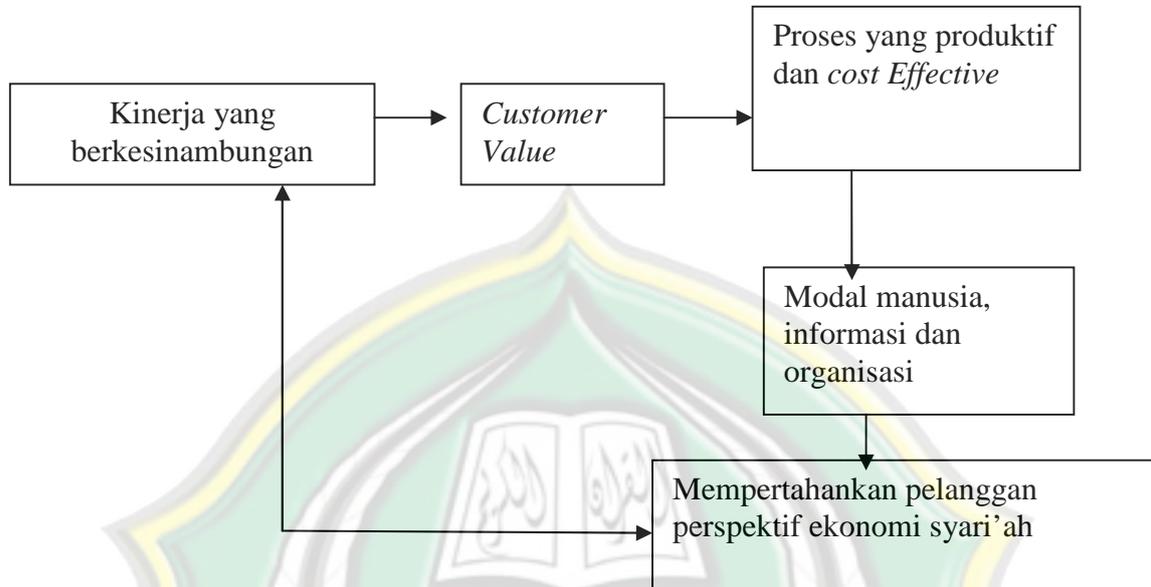
Penelitian yang dilakukannya dihasilkan bahwa penilaian Bank Utama dengan menggunakan BSC dapat membantu perusahaan menilai kinerjanya sesuai tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, dengan metode ini perusahaan juga dapat mengetahui alat ukur yang menjadi pemicu keberhasilan alat ukur lainnya. Jika kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan berdampak pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal yang efisien, dilengkapi dengan kemampuan personel yang handal dalam melaksanakan tugasnya, akan memicu keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal lalu perspektif pelanggan dan sebagai puncaknya adalah keberhasilan kinerja keuangan³⁸.

³⁷ Yunita Laksmi Utari Siti Ragil Handayani & Nila Firdausi Nuzula, Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada KAHA *Tours And Travel* Surabaya Tahun 2010-2012), Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

³⁸ Nyoman Pramesti Sukma & Komang Ayu Krisnadewi, Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama, Jurnal Akuntansi, Universitas Udayana.

E. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Dalam pasar yang tingkat persaingan cukup tinggi, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan saling berhubungan. Hal ini dapat disebabkan karena dalam kondisi ini banyak badan usaha yang menawarkan produk dan jasa sehingga konsumen mempunyai banyak pilihan produk pengganti dan *cost switching* sangat rendah, dengan demikian produk atau jasa menjadi tidak begitu berarti bagi konsumen. Hubungan antara kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan tersebut diatas digambarkan garis lurus dan searah, yang artinya adalah bila badan usaha meningkatkan kepuasan kepada pelanggan maka loyalitas pelanggan juga akan meningkat begitu pula sebaliknya bila badan usaha menurunkan kepuasan pelanggan maka secara otomatis loyalitas pelanggan juga akan menurun. Jadi dalam hal ini kepuasan pelanggan merupakan penyebab terjadinya loyalitas pelanggan sehingga kepuasan pelanggan sangat mempengaruhi loyalitas pelanggan.³⁹

Cara lain untuk memenangkan persaingan adalah dengan memenangkan loyalitas dari pelanggan. Seperti yang diungkapkan oleh

³⁹ I Made Bayu Wisnawa, *Op. cit.*, hal. 9.

Griffin dalam Seffy, dkk, bahwa imbalan dari loyalitas bersifat jangka panjang dan kumulatif. Semakin lama loyalitas seorang pelanggan, maka semakin besar laba yang diperoleh perusahaan dari suatu pelanggan. Suatu perusahaan akan memperoleh laba sebesar 25-28% melalui peningkatan retensi pelanggan sebesar 5%. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka sangatlah penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.⁴⁰



⁴⁰ Virnanda Tiara Seffy, Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepercayaan, Komplain dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus : PT. Garuda Indonesia Palembang), *Jurnal Teknik Industri*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya, 2011, hal. 1.