

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Gary Siegel dan Helene Ramanauskas-Marconi dalam bukunya *Behavioral Accounting* (1989 : 199) memberikan batasan tentang pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Sellenheim, 1991 : 3). Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (1993 : 420) pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum;
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan;

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka;
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Selanjutnya Mulyadi (1993 : 424) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan terdiri atas penentuan daerah yang akan diukur; penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja; dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya; penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar; dan penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar pengukuran kinerja (Hongren, 1997 : 18). Informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan sebagai pengukur kinerja adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Kebutuhan akan informasi akuntansi manajemen bukan lagi merupakan pelengkap bagi informasi keuangan, namun sudah menjadi kebutuhan utama bagi pihak manajemen dalam lingkungan yang kompetitif. Anthony, et.al (1997 : 4) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai suatu proses yang menghasilkan informasi keuangan dan operasional bagi manajer dan karyawan. Proses ini dikendalikan oleh kebutuhan akan informasi internal organisasi dan akan membantu proses pengambilan keputusan investasi.

Menurut Anthony, et.al (1997 : 12), informasi akuntansi manajemen mempunyai fungsi sebagai :

1. Pengendali Operasional, yaitu sebagai pemberi informasi umpan balik atas efisiensi dan kualitas pelaksanaan tugas operasional perusahaan.
2. Pengendali Biaya Produksi, yaitu sebagai pengukur biaya sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk dan pelayanan produk kepada konsumen.
3. Pengendali Manajemen, yaitu sebagai pemberi informasi tentang kinerja manajer dan unit-unit operasi yang ada.
4. Pengendali Strategik, yaitu sebagai pemberi informasi tentang keuangan perusahaan dan kinerja perusahaan dalam persaingan jangka panjang, kondisi pasar, selera pasar dan teknologi yang ada.

Sistem akuntansi yang buruk belum tentu akan membawa kegagalan, sedang sistem akuntansi yang baik bukanlah jaminan kesuksesan badan usaha. Sistem akuntansi harus dipandang sebagai bagian dari aktivitas organisasi untuk bekerja dalam lingkungan yang kompetitif.

#### **2.1.1. Perubahan Lingkungan Usaha dan Akuntansi Manajemen Tradisional**

Era industri yang berlangsung beberapa dekade lampau telah digantikan oleh era informasi yang terus berubah secara tepat dan terus menerus. Dalam era informasi ini dunia tanpa batas, sehingga pihak manajemen harus mempersiapkan perusahaannya agar dapat mengikuti perubahan yang sifatnya revolusioner.

Era industri lebih menekankan pada efisiensi masalah keuangan dan terjadinya spesialisasi dalam satu bidang tertentu, sehingga menimbulkan benturan antar fungsi dan proses produksi yang lebih lambat, oleh karena itu sistem akuntansi manajemen tradisional masih relevan digunakan.

Pada era informasi sekarang ini terjadi integrasi proses bisnis, dimana siklus hidup produk semakin pendek, karena proses produksi dipacu oleh keinginan atau kebutuhan pelanggan yang menuntut keunggulan kualitas, biaya dan waktu. Dengan demikian pihak manajemen harus memanfaatkan segala informasi yang dapat diperoleh untuk menghadapi persaingan yang global, sehingga perusahaan dapat terus bertahan.

Perubahan ini menimbulkan lingkungan baru bagi akuntansi manajemen. Dengan adanya perubahan lingkungan ini, sistem akuntansi manajemen tradisional tidak lagi berlaku. Bagi kebanyakan perusahaan, manfaat yang diperoleh dari informasi akuntansi manajemen yang lebih rinci dan cermat membantu pihak manajemen dalam proses pengambilan keputusan yang lebih tepat. Kondisi yang menyebabkan perubahan akuntansi manajemen (Mulyadi, 1993 : 20) adalah :

1. Kemajuan teknologi informasi;
2. Meningkatnya tuntutan mutu;
3. Meningkatnya diversifikasi dan kompleksitas produk, serta semakin pendeknya daur hidup produk;
4. Diperkenalkannya *computer-integrated manufacturing*.

Informasi akuntansi manajemen tradisional yang dipicu oleh prosedur dan siklus sistem laporan keuangan, terlalu lambat dan kurang relevan bagi perencanaan dan evaluasi manajer. Akuntansi manajemen tradisional tidak banyak membantu pihak manajemen karena mereka hanya berusaha untuk mengurangi biaya dan tidak melakukan inovasi yang produktif, sehingga menurunkan tingkat produktivitas karena hanya berfokus untuk memperkecil selisih anggaran yang terjadi. Akuntansi manajemen tradisional telah memicu penyimpangan yang meruntuhkan keunggulan daya saing perusahaan.

Restrukturisasi kultur, struktur dan sistem dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan mempunyai dampak positif terhadap keunggulan daya saing perusahaan (Reeve, 1995 :34). Sebagai akibat dari perubahan revolusioner dalam lingkungan usaha tersebut, paradigma berbagai bidang disiplin ilmu yang erat kaitannya dengan akuntansi manajemen ikut berubah menyesuaikan diri dengan lingkungan baru.

Untuk itulah eksistensi akuntansi manajemen tradisional sudah tidak dapat berbuat banyak, lalu timbul teori Akuntansi manajemen kontemporer. Akuntansi manajemen kontemporer berbeda dibanding akuntansi manajemen tradisional. Akuntansi manajemen kontemporer lebih menfokuskan pada berbagai informasi mendetail dalam proses efisiensi dan lebih berorientasi pada keadaan perusahaan jangka panjang. Menurut Amin Wijaya Tunggal (1995 : 8), Akuntansi manajemen kontemporer lebih baik daripada Akuntansi manajemen tradisional karena memiliki keunggulan-keunggulan sebagai berikut :

1. Akuntansi manajemen kontemporer lebih mengutamakan kerja tim, dan kepuasan pelanggan baik secara internal maupun eksternal;
2. Akuntansi manajemen kontemporer lebih berorientasi pada keunggulan daya saing di masa yang akan datang dengan menerapkan *process engineering* dan *reengineering*;
3. Akuntansi manajemen kontemporer lebih mengutamakan peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi usaha yang memungkinkan berlangsungnya proses penciptaan nilai tambah bagi perusahaan;
4. Akuntansi manajemen kontemporer memandang target operasional seperti *cycle time*, *defect rate*, *quality* dan kepuasan pelanggan sebagai masukan utama dalam perencanaan strategik.

### 2.1.2. Relevansi Tolok Ukur Keuangan

Sebagian besar perusahaan masih menggunakan tolok ukur keuangan dalam evaluasi kinerjanya, karena tolok ukur keuangan dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka pendek, namun perusahaan yang hanya berorientasi jangka pendek sulit untuk bertahan mengikuti perubahan yang terjadi. Saat ini tolok ukur keuangan dirasakan semakin kurang relevan lagi digunakan, karena tolok ukur keuangan bersifat agregatif, artinya tolok ukur keuangan hanya menggambarkan kejadian masa lampau atau akibat peristiwa – peristiwa masa lampau tanpa bisa menjelaskan mengapa terjadi hal – hal demikian. Hal ini seperti diungkapkan oleh Eccles ( 1991 : 132 ) bahwa ketidakpuasan terhadap penggunaan ukuran keuangan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan bukanlah merupakan hal yang baru.

Pengukuran keuangan mencerminkan keputusan persaingan di masa lalu, sehingga bukan lagi merupakan langkah yang tepat untuk bertahan dalam lingkungan persaingan saat ini. Laporan keuangan akan memberikan informasi yang bias kepada pihak manajemen mengenai keberhasilan atau kegagalan yang terjadi pada perusahaan. Akibatnya keputusan – keputusan yang dibuat pihak manajemen berdasarkan laporan keuangan menjadi kurang akurat karena laporan keuangan tidak menggambarkan keadaan saat ini, yang berbeda dibanding dengan keadaan yang terjadi pada periode laporan keuangan.

Pihak manajemen yang menggunakan laporan keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan akan enggan untuk melakukan investasi yang menghasilkan keuntungan jangka panjang dan juga investasi - investasi dalam *intangible assets* dan *intellectual assets*, karena investasi – investasi tersebut akan menurunkan kinerja keuangan jangka pendek, dimana tolok ukur keuangan hanya memaksimalkan kinerja

keuangan jangka pendek saja (McNair, et.al., 1990 : 2). Oleh karena itu diperlukan pengukuran non keuangan yang mencoba untuk menangkap langkah-langkah nyata apa yang dapat membuat suatu perusahaan berhasil bertahan dalam situasi persaingan yang semakin tajam. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memperoleh hasil pengukuran kinerja perusahaan secara komprehensif dengan mempertimbangkan segi keuangan dan non keuangan adalah menggunakan *Balanced Scorecard*.

## **2.2. *Balanced Scorecard***

Pengukuran kinerja model tradisional yang mengacu hanya pada tolak ukur keuangan sudah dirasa tidak relevan lagi digunakan sebagai satu – satunya acuan, karena itulah diperlukan pengukuran kinerja terpadu yang dapat memenuhi kebutuhan manajemen perusahaan. Kaplan dan Norton pada tahun 1992 mengembangkan suatu konsep yang menyeimbangkan tolak ukur keuangan dan tolak ukur operasional atau non keuangan, yang dinamakan *Balanced Scorecard*, yaitu seperangkat pengukuran yang memberikan informasi tentang perusahaan secara cepat dan komprehensif bagi pihak manajemen.

Kata – kata *balanced* digunakan untuk memberikan penekanan bahwa konsep ini menyeimbangkan beberapa faktor berikut ini, yaitu :

1. Keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal, proses tumbuh belajar dan pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik perusahaan dan pelanggan.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil yang merupakan hasil usaha yang diperoleh perusahaan di masa lalu dan pemacu kinerja yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas yang berkaitan dengan pengukuran secara kuantitatif dari hasil masa lalu dan unsur subyektivitas yang berkaitan dengan pengukuran pemacu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dalam konsep ini terdapat dua kategori pengukuran yang saling menunjang yaitu pengukuran kinerja keuangan dan pengukuran kinerja operasional yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja keuangan tetap digunakan karena peningkatan kinerja operasional belum tentu akan diikuti dengan peningkatan kinerja finansial, karena itulah pengukuran keuangan dan operasional harus dilakukan secara terpadu. Hal ini didukung dengan pendapat Kaplan dan Norton ( 1996 : 2 ) yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan menelusuri hasil dari segi keuangan sambil secara simultan memonitor perkembangan kemampuan dan perolehan aset-aset *intangible* yang mereka perlukan untuk pertumbuhan di masa yang akan datang.

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan – keunggulan sebagai berikut :

1. Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan yang komprehensif kepada manajemen puncak dengan menggabungkan pengukuran finansial dan operasional.
2. Menjelaskan sebab – sebab terjadinya kegagalan.
3. Meminimumkan kelebihan informasi dengan membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
4. Menterjemahkan strategi perusahaan ke dalam pengukuran yang nyata.
5. Membuat manajemen puncak tidak hanya berorientasi pada jangka pendek tetapi juga memperhitungkan untung ruginya dalam jangka panjang.



6. Memungkinkan manajemen puncak menelaah kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan yang ada dan kemudian mengadakan perbaikan.

### **2.2.1. Tiga Prinsip Yang Menghubungkan *Balanced Scorecard* Dengan Strategi**

Kaplan dan Norton ( 1996 : 148 – 149 ) mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan organisasi menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan strateginya, yaitu :

1. Adanya hubungan sebab akibat;
2. Adanya pemacu kinerja; dan
3. Adanya hubungan dengan bidang keuangan.

Sebuah strategi merupakan serangkaian hipotesis mengenai sebab ( *cause* ) dan akibat ( *effect* ) dari aktivitas-aktivitas yang terkait di dalamnya. Sistem pengukuran dalam *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat di antara tujuan – tujuan yang terdapat dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton ( 1996 : 149 ) yang menyatakan bahwa setiap ukuran yang dipilih dalam *Balanced Scorecard* harus merupakan elemen dari mata rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan maksud dari strategi unit bisnis terhadap organisasi.

Dalam sebuah kerangka *Balanced Scorecard* yang baik, kita harus memandang pemacu-pemacu kinerja dan pengukuran-pengukuran hasil secara seimbang, sehingga kita dapat mengkomunikasikan sampai sejauh mana pengukuran hasil tersebut telah dicapai dan hasil ini dapat digunakan sebagai indikator awal untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu strategi yang diterapkan. Hal inilah yang menjadi ciri *Balanced Scorecard*, yaitu adanya sensitivitas dan transparansi.

*Balanced Scorecard* tetap mempertahankan pengukuran hasil terutama pengukuran hasil kinerja keuangan, karena semua program yang dijalankan oleh manajemen yang berhubungan langsung dengan kinerja operasional pada akhirnya berpengaruh kepada kinerja keuangan di masa yang akan datang. Hal ini lebih ditegaskan melalui pendapat Kaplan dan Norton ( 1996 : 151 ) yang menyatakan bahwa pada akhirnya semua pengukuran kinerja yang diterapkan dalam *Balanced Scorecard* harus dihubungkan dengan tujuan-tujuan dari perspektif keuangan.

### **2.2.2. Penerapan Visi dan Strategi Melalui Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Setiap perusahaan pasti memiliki sebuah pernyataan visi yang dibentuk pada awal pendiriannya, yang biasanya dinyatakan secara abstrak. Dalam pembentukan visi, perusahaan harus memandang keadaan lingkungannya secara komprehensif dan dalam jangka waktu yang panjang, karena visi merupakan impian, harapan dan aspirasi perusahaan yang diharapkan dapat dicapai di masa mendatang. Visi bukanlah sekedar pernyataan tujuan yang harus dicapai perusahaan, namun tujuan yang berani dan besar, yang berorientasi jauh ke depan.

Masalah pencapaian visi bukan ditentukan oleh suatu patokan waktu tertentu, namun lebih ditentukan dari seberapa jauh organisasi dapat mencapai visi tersebut, yang ditentukan oleh kondisi lingkungan perusahaan. Apabila perusahaan telah berhasil mencapai visinya, maka perusahaan harus memperbaharui visinya sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Jadi visi bersifat fleksibel mengikuti perkembangan perusahaan dan dibutuhkan adanya evaluasi secara berkala untuk melihat seberapa jauh pencapaian visi.

Visi hanya akan berguna bagi organisasi dan membantu organisasi selama visi tersebut belum tercapai, karena menurut Collins dan Porras ( 1996 : 73 ) sasaran atau

tujuan perusahaan ibarat gunung yang akan didaki. Apabila suatu saat kita telah mencapai puncaknya, maka kita akan berpindah ke gunung yang lain.

Pada umumnya visi dinyatakan dalam *lofty statement*, artinya visi dinyatakan dalam kalimat yang tinggi atau angkuh. Untuk mempermudah realisasi visi, maka visi bersifat *vivid description*, artinya visi harus gamblang, mengandung semangat, keyakinan dan keinginan yang besar, sehingga menggambarkan bagaimana perusahaan dapat mencapainya, sebagaimana diungkapkan oleh Collins dan Porras ( 1996 : 77 ) bahwa untuk membangun suatu perusahaan diperlukan 1% visi dan 99% pelaksanaan.

Namun sebuah perusahaan yang memiliki visi yang baik, disertai dengan *vivid description*, belum memberikan jaminan dalam keberhasilan perusahaan karena dibutuhkan kerja keras dan semangat dari seluruh bagian organisasi untuk mengoperasionalkan visi tersebut dalam aktivitas organisasi. Visi yang dapat menarik keterlibatan seluruh anggota organisasi adalah visi yang dapat mengendalikan dan memadukan aktivitas organisasi.

Apabila suatu perusahaan menginginkan visinya tercapai, maka visi tersebut harus diwujudkan ke dalam metode atau rangkaian kegiatan nyata, yang merupakan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang tinggi. Wright (1996 : 17) mendefinisikan strategi sebagai rencana-rencana top manajemen untuk memperoleh hasil yang konsisten dengan misi dan sasaran organisasi.

Sedangkan Porter ( 1996 : 75 ) merumuskan strategi sebagai suatu cara menciptakan keseimbangan di antara aktivitas-aktivitas dalam perusahaan. Keberhasilan strategi suatu perusahaan tergantung pada pelaksanaan aktivitas-aktivitas dengan baik, tidak hanya sebagian saja tetapi dituntut adanya integrasi di antara aktivitas-aktivitas tersebut.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dijelaskan bahwa serangkaian aktivitas atau kegiatan yang merupakan strategi perusahaan tersebut bertujuan untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu pelaksanaan strategi harus dilakukan secara terpadu. Pelaksanaan strategi secara terpisah hanya dapat menghasilkan peningkatan kinerja di satu bidang saja dan penurunan kinerja dibidang lain, serta dapat menimbulkan persaingan antar bagian dalam perusahaan itu sendiri dalam mendapatkan sumber daya.

Strategi pada intinya adalah pemilihan aktivitas apa yang akan dilaksanakan perusahaan, yang merupakan sesuatu yang unik dan bernilai dan merupakan satu set aktivitas yang berbeda bagi tiap-tiap perusahaan dibanding dengan pesaing-pesaingnya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Porter (1996 : 78) yang menyatakan bahwa strategi adalah usaha menciptakan sesuatu yang unik dan bernilai yang melibatkan serangkaian aktivitas tertentu.

Untuk mewujudkan visi perusahaan melalui pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi, diperlukan suatu proses manajemen untuk memastikan bahwa visi dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Porter (1996 : 78) menyebut proses ini sebagai Manajemen Strategik yang didefinisikannya sebagai proses yang berkelanjutan untuk menentukan misi dan sasaran organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan internal, kekuatan dan kelemahan, yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi, melaksanakan strategi dan mengontrol strategi serta untuk menjamin bahwa strategi organisasi berhasil dicapai sesuai dengan sasaran.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran yang mencerminkan kinerja perusahaan dengan menyediakan kerangka kerja yang komprehensif, yang menterjemahkan tujuan – tujuan strategis organisasi ke dalam pengukuran kinerja yang

sesuai. *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam pengukuran yang terdiri dari empat sudut pandang yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Lebih lanjut Kaplan dan Norton (1996 : 8 ) menyatakan bahwa tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilakukan dengan *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar mengukur kinerja keuangan dan non keuangan, tetapi juga merupakan proses pengawasan dari atas ke bawah yang mengacu pada misi dan strategi unit bisnis.

Sistem pengukuran kinerja yang baik harus mempunyai keseimbangan antara aspek finansial dan operasional/non keuangan. Dalam hal ini *Balanced Scorecard* membagi kedua aspek tersebut ke dalam empat sudut pandang, yang dimaksudkan untuk memberikan jawaban atas empat pertanyaan mendasar, yaitu :

1. Perspektif pelanggan → untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan menunjukkan keberadaannya di mata pelanggan ?
2. Perspektif proses bisnis internal → untuk memuaskan para pemegang saham dan pelanggan, proses bisnis seperti apa yang secara internal harus dikembangkan oleh perusahaan ?
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan → untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana perusahaan mempersiapkan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki diri ?
4. Perspektif keuangan → untuk mencapai keberhasilan perusahaan, bagaimana seharusnya penampilan perusahaan di mata pemegang saham ?

Untuk menjawab masing-masing pertanyaan yang diajukan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dijelaskan oleh Kaplan dan Norton ( 1996 : 76 ) sebagai berikut :

### **a. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Dalam perspektif pelanggan ini, perusahaan harus mengarahkan perhatiannya pada pemenuhan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dilayani dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tadi.

Mengenai perspektif pelanggan ini Kaplan dan Norton ( 1992 : 73 ) berpendapat bahwa pelanggan akan menilai dan memilih produk suatu perusahaan berdasarkan empat kategori, yaitu waktu, kualitas produk, penampilan produk dan biaya. Adapun ukuran–ukuran yang dapat dipergunakan dalam perspektif pelanggan ini adalah sebagai berikut :

#### **1. *Customer Acquisition***

*Customer Acquisition* merupakan jumlah pelanggan baru yang datang untuk memberikan kepercayaan kepada perusahaan untuk memberikan jasanya. Semakin besar angka *Customer Acquisition*, semakin baik kinerja perusahaan tersebut.

#### **2. *Customer Retention***

*Customer Retention* merupakan jumlah pelanggan lama yang masih tetap loyal kepada perusahaan, yang ditunjukkan dengan kesediaannya untuk datang kembali mempercayai perusahaan untuk memberikan jasanya. Semakin besar angka *Customer Retention*, semakin baik kinerja perusahaan di mata pelanggan, artinya pelanggan puas atas pelayanan yang diberikan pada waktu yang lalu.

#### **3. Pangsa Pasar**

Pangsa pasar merupakan proporsi badan usaha atas keseluruhan kapasitas pasar. Keberhasilan strategi suatu perusahaan dapat dilihat dari pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan itu.

#### **4. Perbandingan Harga**

Yang dimaksud dengan perbandingan harga disini adalah perbandingan antara jumlah imbalan atas jasa yang diterima oleh perusahaan dibanding dengan pesaingnya. Semakin rendah imbalan jasa yang diterima perusahaan dibanding pesaingnya semakin memudahkan perusahaan menetapkan strategi. Semakin tinggi imbalan jasa yang diterima perusahaan dibanding para pesaingnya semakin sulit untuk menerapkan strategi.

#### **5. Pelayanan Tepat Waktu (*On Time Service*)**

Pengukuran ini menunjukkan bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan mengutamakan ketepatan waktu. Semakin tinggi prosentase *On Time Service* berarti semakin baik pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan berusaha mencapai kondisi ideal yaitu prosentase *On Time Service* 100 %.

#### **b. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)**

Dalam perspektif ini perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya, karena proses internal mengandung nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan dan memberikan tingkat pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Pihak manajemen harus menentukan pengukuran dalam proses internal yang mempunyai dampak yang paling besar terhadap perusahaan, yang mencakup tiga prinsip proses bisnis, yaitu :

1. Proses Inovasi (*The Innovation Process*) : menciptakan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan.

2. Proses Operasional (*The Operation Process*) : memberikan produk atau jasa yang ada sekarang kepada pelanggan secara lebih efisien dan dapat lebih diandalkan.
3. Proses Pelayanan Pasca Jual (*The Post Sale Service Process*) : memuaskan pelanggan setelah penjualan dilakukan dengan tetap memperhatikan keluhan pelanggan.

Ukuran–ukuran yang dapat dipergunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah :

### 1. *Manufacturing Cycle Effectiveness*

$$\text{MCE} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Jumlah hari kerja normal} \times \text{waktu kerja per hari}}$$

*Processing Time* adalah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan seluruh kegiatan pemberian jasa, dimana aktivitas ini merupakan aktivitas yang memiliki nilai tambah. Dengan mengetahui rasio MCE dapat diketahui seberapa efisien penggunaan waktu dalam proses pemberian jasa. Rasio MCE yang ideal adalah 1.

### 2. *Service Error Rate*

Indikator ini menunjukkan baik buruknya proses pemberian jasa, semakin sedikit tingkat kesalahan pemberian jasa berarti semakin baik perusahaan tersebut. Perusahaan diharapkan mencapai kondisi ideal dalam prosentase *Service Error Rate*, yaitu suatu titik dimana tidak terjadi kesalahan (*zero error*).

### 3. *Claims Frequency dan Claims Severenity*

Semakin sedikit keluhan pelanggan berarti semakin baik bagi perusahaan, karena hanya sedikit konsumen yang tidak puas terhadap jasa perusahaan dan juga menunjukkan kualitas kerja perusahaan semakin baik.



### c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam proses pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan melihat faktor manusia dan sistem yang berperan dalam pertumbuhan perusahaan jangka panjang. Mengenai hal ini Kaplan dan Norton (1996 : 126) berpendapat bahwa tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah melengkapi perusahaan dengan infrastruktur yang baik untuk mendukung ketiga perspektif yang telah dicapai.

Ukuran-ukuran yang dapat dipergunakan dalam perspektif tumbuh belajar adalah :

#### 1. Tingkat absensi

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja yang hilang}}{\text{Jumlah rata-rata tenaga kerja} \times \text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

Semakin rendah tingkat absensi maka semakin baik bagi perusahaan, sebaliknya semakin tinggi tingkat absensi maka akan merugikan perusahaan, walaupun karyawan tersebut tidak dibayar pada waktu tidak masuk. Apabila tingkat absensi tinggi perusahaan harus mencari penyebabnya dan berusaha memecahkannya. Tingginya tingkat absensi bisa disebabkan masalah lingkungan kerja, upah atau beban kerja yang berat.

#### 2. Nilai Tambah Tiap Karyawan (*Value added per Employee*)

$$\text{Value Added per Employee} = \frac{\text{Revenues} - (\text{Purchases} + \text{Overhead} + \text{Depreciation} + \text{Interest})}{\text{Number of Employees}}$$

Semakin tinggi *Value Added per Employee* maka semakin tinggi kemampuan karyawan dalam memberikan sumbangannya untuk kemajuan perusahaan, dan

sebaliknya *Value Added per Employee* yang rendah menunjukkan kurangnya kemampuan karyawan dalam memberikan sumbangannya untuk kemajuan perusahaan.

### 3. *Replacement Rate (Net Labour Turn Over)*

$\text{Accesion Rate} = \frac{\text{Penambahan tenaga kerja}}{\text{Jumlah rata – rata tenaga kerja}} \times 100 \%$
$\text{Separation Rate} = \frac{\text{Tenaga Kerja keluar}}{\text{Jumlah rata – rata tenaga kerja}} \times 100 \%$

*Separation Rate* adalah perbandingan karyawan yang keluar pada suatu periode tertentu dengan jumlah rata – rata tenaga kerja pada suatu periode tertentu. Sedangkan *Accesion Rate* adalah perbandingan karyawan yang masuk pada suatu periode tertentu dengan jumlah rata – rata tenaga kerja pada suatu periode tertentu. Untuk menentukan *Replacement Rate (Net Labor Turn Over)* dipilih yang terkecil antara *Accesion Rate* dan *Separation Rate*, karena prinsip dari *replacement* tersebut adalah satu orang karyawan yang keluar akan digantikan satu orang karyawan yang masuk.

Semakin kecil *Replacement Rate* maka semakin baik bagi perusahaan karena bila ada karyawan yang keluar atau masuk maka memerlukan biaya untuk *recruitment*. Karyawan yang baru masih belum menguasai pekerjaan yang dibebankan, sehingga diperlukan training. Selama masa training tentu saja produktivitasnya masih rendah.

#### d. *Perspektif Keuangan (Financial Perspective)*

Perspektif keuangan merupakan indikator keberhasilan penerapan suatu strategi terhadap laba perusahaan sebagai hasil kerja operasional perusahaan secara keseluruhan. Ukuran – ukuran yang dapat digunakan dalam perspektif keuangan adalah :

## 1. *Return On Assets*

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}}$$

*Return On Assets* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan aktivitya. Semakin tinggi *Return On Assets* menunjukkan semakin baik perusahaan mempergunakan aktivitya, sebaliknya semakin rendah *Return On Assets* menunjukkan semakin buruk kemampuan perusahaan mempergunakan aktivitya.

## 2. Peningkatan Laba Bersih

Pengukuran yang dilakukan terhadap peningkatan laba bersih merupakan perbandingan laba bersih dari beberapa tahun. Jumlah peningkatan laba bersih menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam penetapan strategi.

## 3. *Profit Margin*

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Operating Revenue}}$$

*Profit Margin* menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam memberikan pelayanan jasa dengan biaya yang rendah atau kemampuan perusahaan untuk memperoleh pendapatan dari pelayanan jasa yang tinggi atas pemberian pelayanan jasa tersebut atau kombinasi kedua – duanya, yaitu pemberian pelayanan dengan biaya yang rendah untuk memperoleh pendapatan yang tinggi.

## 4. Pertumbuhan Penjualan

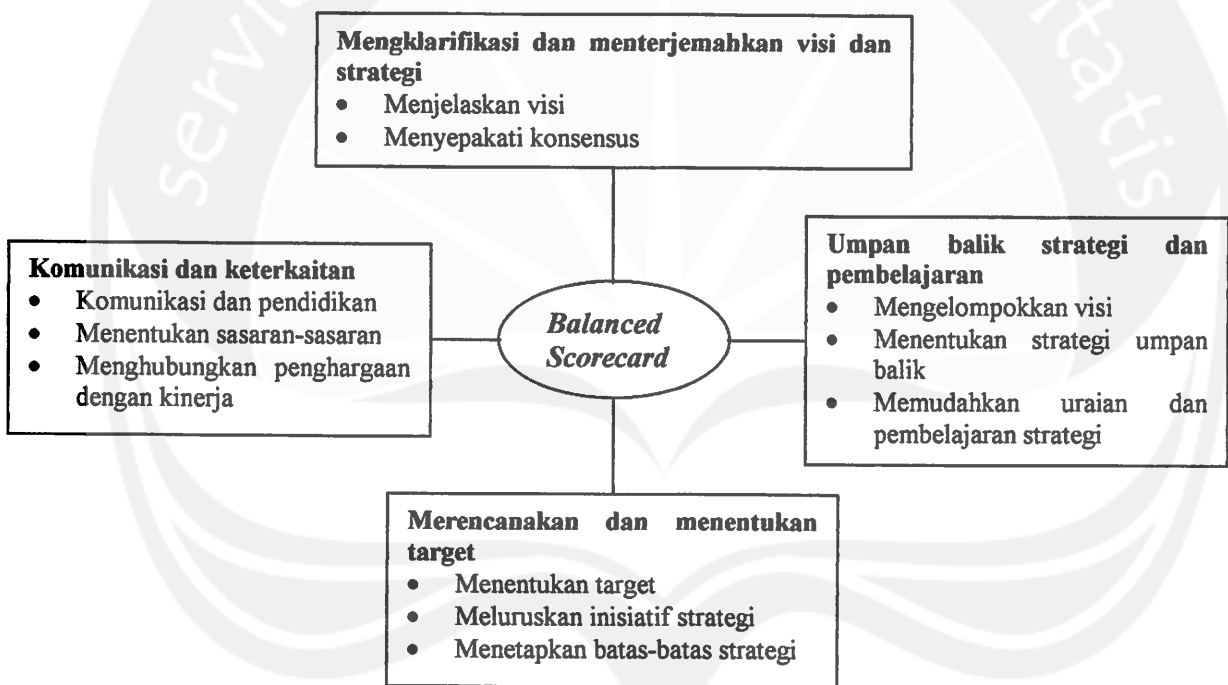
Pengukuran ini dimaksudkan untuk menunjukkan sampai di mana keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan dalam peningkatan pendapatan yang diperoleh dari peningkatan pertumbuhan penjualan. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan

akan mempengaruhi peningkatan pendapatan, dan hal ini menunjukkan semakin berhasil strategi perusahaan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan.

### 2.2.3. *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik

Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik jangka panjang. Empat proses manajemen strategik dalam *Balanced Scorecard* digambarkan oleh Kaplan dan Norton ( 1996 : 11 ) sebagai berikut :

Gambar 2.1.  
4 (Empat) Proses Manajemen Strategik



Berdasarkan gambar tersebut ditunjukkan bahwa proses manajemen strategik terdiri atas empat aktivitas penting yang saling berkaitan satu sama lain dan merupakan satu rangkaian yang berlangsung secara berurutan. Masing-masing aktivitas tersebut dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut :

## **1. Mengklarifikasi dan Menterjemahkan Visi dan Strategi**

Dalam penyusunan *Balanced Scorecard* langkah awal adalah mengidentifikasi visi perusahaan, selanjutnya mengkomunikasikan visi tersebut ke seluruh bagian dalam perusahaan, untuk itu perlu dilakukan identifikasi faktor sukses kritis. Definisi faktor sukses kritis ini menurut Atkinson, et.al ( 1997 : 13 ) adalah elemen yang terdiri atas kualitas, waktu, pengurangan biaya, pelayanan kepada pelanggan atau penampilan produk yang menciptakan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan. Faktor penentu sukses ini lebih menekankan indikator operasional, namun indikator operasional inilah yang justru sangat menentukan profitabilitas jangka panjang.

Langkah selanjutnya adalah penentuan indikator kinerja kritis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sesuai dengan faktor sukses kritis. Melalui indikator kinerja kritis diperoleh pemahaman yang lebih jelas untuk setiap bagian dalam perusahaan mengenai visi dan strategi dan sejauh mana keberhasilan masing – masing individu dalam menyumbangkan kinerjanya untuk mencapai visi perusahaan.

## **2. Mengkomunikasikan dan Menghubungkan Tujuan Strategi Perusahaan dan Pengukuran**

Tahap selanjutnya dalam proses pengelolaan strategi adalah mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh bagian dalam organisasi, mulai dari atasan sampai bawahan, kemudian menghubungkannya dengan tujuan departemental dan individual. Kaplan dan Norton ( 1996 : 78 ) mengidentifikasi adanya tiga aktivitas utama dalam proses ini, yaitu :

### **a. Komunikasi dan Pendidikan**

Penerapan strategi yang telah berbentuk target dan ukuran operasional dimulai dengan mengadakan pendidikan kepada karyawan, karena dalam perusahaan karyawan

merupakan pelaksana strategi. Dengan mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* akan menimbulkan komitmen dan rasa tanggung jawab terhadap strategi jangka panjang.

#### b. Menentukan Sasaran

Pemahaman akan tujuan perusahaan belum cukup untuk mengubah perilaku para individu. Tujuan dan ukuran strategis perusahaan harus diterjemahkan menjadi tujuan dan ukuran untuk unit operasi dan individu. Oleh karena itu harus ditentukan dengan jelas sasaran yang harus dicapai perusahaan sehingga setiap aktivitas yang dilakukan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan tersebut. Dengan sasaran yang ditentukan secara jelas akan mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai sasaran itu.

#### c. Menghubungkan Pemberian Penghargaan Dengan Hasil Pengukuran Kinerja

Dalam menentukan seberapa besar penghargaan yang akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sangat berkaitan dengan sistem motivasi karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sistem motivasi ini menurut Atkinson, et. al ( 1997 : 539 ) adalah suatu sistem pengukuran kinerja dan penghargaan yang memberikan manfaat bagi karyawan atau penghargaan yang didasarkan pada kinerja yang diukur.

Setelah perusahaan menetapkan sistem motivasinya maka langkah selanjutnya adalah mengetahui seberapa besar sumbangan setiap karyawan terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Cara yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja, yang dihubungkan dengan insentif atau bonus yang akan diberikan kepada karyawan. Pemberian penghargaan dalam bentuk finansial maupun non finansial memiliki kekuatan yang sangat besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan pemberian penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan akan memotivasi karyawan untuk lebih loyal terhadap perusahaan.

### **3. Merencanakan, Menetapkan Target dan Meluruskan Strategi Perusahaan**

Proses penyusunan *Balanced Scorecard* membuat perusahaan mengintegrasikan proses perencanaan dan penganggaran strategis, sekaligus memastikan bahwa anggaran tersebut mendukung strategi perusahaan. Pengguna *Balanced Scorecard* memilih ukuran peningkatan kinerja dari keempat perspektif dan menetapkan target untuk tiap perspektif tersebut. Selanjutnya ditetapkan tindakan yang mana yang akan membawa menuju target tersebut, mengidentifikasi ukuran – ukuran dan menetapkan suatu ukuran jangka pendek yang menandai kemajuan yang dicapai melalui langkah – langkah strategis yang dicapai. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan menghubungkan anggaran keuangan dengan tujuan strategis.

### **4. Umpan Balik Strategi dan Pembelajaran**

*Balanced Scorecard* mempunyai kemampuan untuk mengetahui apakah implementasi strategi yang telah diterapkan itu berhasil atau tidak. Hal ini didukung oleh Kaplan dan Norton ( 1996 : 84 ) bahwa *Balanced Scorecard* memberikan kepada senior manajer kemampuan untuk mengetahui hal-hal yang telah terjadi, apakah strategi yang disusun telah dilaksanakan dengan baik atau belum, dan apabila belum, mengapa hal itu bisa terjadi.

*Balanced Scorecard* selain berfungsi sebagai umpan balik juga dapat memberikan informasi mengenai apa yang seharusnya dilakukan untuk mencapai peningkatan kinerja. Dengan demikian proses pembelajaran dalam tubuh perusahaan ke arah yang lebih baik lagi akan terjadi.