

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen Biaya

Menjelaskan penggunaan manajemen biaya pada setiap fungsi manajemen dan dalam berbagai jenis perusahaan atau organisasi, dengan tekanan pada fungsi manajemen strategik. Penggunaan informasi khususnya informasi manajemen biaya, merupakan faktor kritis dalam manajemen yang efektif pada perusahaan atau organisasi. Sebagaimana lingkungan bisnis yang telah berubah, peran informasi manajemen biaya telah berkembang pada semua fungsi manajemen.

Informasi manajemen biaya merupakan informasi yang dibutuhkan untuk mengelola secara efektif perusahaan atau organisasi, baik berupa informasi non keuangan yang relevan yaitu produktifitas, kualitas, dan faktor kunci sukses lainnya untuk perusahaan.

Peran spesifik dari manajemen biaya dalam perusahaan berbeda-beda tergantung dalam strategi kompetitifnya, jenis organisasi (perusahaan manufaktur, perusahaan jasa, perusahaan dagang, organisasi non profit pada laba atau organisasi pemerintah), dan fungsi-fungsi manajemen di mana informasi manajemen biaya itu diterapkan (fungsi-fungsi tersebut adalah manajemen strategik, perencanaan dan pengambilan keputusan, pengendalian operasional dan pengendalian manajemen dan penyiapan laporan keuangan).

Hal yang paling penting adalah bagaimana lingkungan bisnis berubah, khususnya dengan adanya peningkatan kompetisi global dan perubahan-

perubahan dalam teknik manajemen, yang menciptakan kebutuhan akan pendekatan strategik baru dan manajemen biaya baru.

### 1. Manajemen Kontemporer

Pada umumnya, para manajer menggunakan alat berikut ini untuk mengimplementasikan strategi perusahaan dan untuk membantu pencapaian keberhasilan yang kritis atau penting itu adalah sebagai berikut:

#### a. *Benchmarking*

*Benchmarking* merupakan proses dimana perusahaan mengidentifikasi faktor keberhasilan kritis (*critical succes factors*), mempelajari tentang praktik-praktik terbaik yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain atau unit lain di perusahaan dan kemudian mengimplementasikan perbaikan-perbaikan dalam proses perusahaan untuk mencapai kinerja yang sama dengan para pesaingnya.

#### b. Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*)

Manajemen kualitas total (TQM), merupakan teknik dimana manajemen mengembangkan kebijakan dan praktik untuk meyakinkan bahwa produk dan jasa perusahaan memenuhi harapan pelanggan.

#### c. *Activity-Based Costing* dan *Activity-Based Management*

*Activity-Based Costing* (ABC) digunakan untuk meningkatkan akurasi analisis biaya dengan memperbaiki cara penelusuran biaya keobjek biaya.

*Activity-Based Management* menggunakan analisis aktivitas untuk meningkatkan pengendalian operasional dan pengendalian manajemen.

d. *Reengineering*

*Reengineering* merupakan proses untuk menciptakan keunggulan kompetitif di mana perusahaan mengorganisasikan kembali fungsi organisasi dan manajemennya, seringkali juga menghasilkan pesanan atau pekerjaan yang sudah dimodifikasi, digabungkan atau dihilangkan.

e. *The Theory Of Constraint*

*The Theory Of Constraint* (TOC) merupakan teknik strategik untuk membantu perusahaan untuk mengubah bahan menjadi produk jadi secara efektif.

f. *Mass Customization*

*Mass Customization* merupakan teknik manajemen di mana pemasaran dan proses produksi dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menangani meningkatnya variasi yang timbul dari pengiriman produk pesanan dan jasa kepada pelanggan.

g. *Target Costing*

*Target Costing* menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasarkan harga yang kompetitif, sehingga produk tersebut akan dapat memperoleh laba yang diharapkan.

h. *Life-Cycle Costing*

*Life-Cycle Costing* merupakan teknik manajemen yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memonitor biaya produk selama siklus hidup produk.

i. *The Balance Scorecard*

*The Balance Scorecard* adalah laporan akuntansi yang meliputi empat aspek keberhasilan kritis perusahaan yaitu; (1) kinerja keuangan, (2) kepuasan pelanggan, (3) proses bisnis internal, (4) pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2.2 Konsep Pengukuran Kinerja

Konsep pengukuran kinerja adalah komponen yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui sampai dimana tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja ini menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi perusahaan. Faktor yang penting dari sistem pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur dan menggambarkan yang terjadi sehingga perusahaan harus bertindak sesuai dengan strateginya.

Untuk itu diperlukan seluruh pihak yang berada didalam perusahaan tersebut dan dipimpin oleh seorang manajer sebagai pengendali perusahaan. Menurut Murti Sumarni dan John Soeprihanto (2002) dalam bukunya Pengantar Bisnis mendefinisikan manager sebagai berikut:

“Manager adalah orang yang bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan, bertanggung jawab atas pencapaian keuntungan perusahaan, pertumbuhan perusahaan serta bertanggung jawab sosial. Jadi seorang manajer didalam perusahaan dibutuhkan untuk mengendalikan perusahaan dimana pengukuran kinerja adalah komponen yang sangat penting untuk mengetahui sampai dimana tingkat keberhasilan suatu perusahaan tersebut”.

### 1) Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sebelum menjelaskan pengertian pengukuran kinerja terlebih dahulu akan dibahas pengertian sistem itu sendiri. Menurut Reymon Mcleod yang diterjemahkan oleh Hendra Teguh dalam bukunya Sistem Informasi Manajemen (2000) mendefinisikan sistem sebagai berikut:

“Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan. Bahwa dengan adanya sistem yang ditetapkan bersama-sama maka akan mendapatkan hasil yang telah direncanakan tersebut”.

Dari definisi sistem diatas, sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi. Untuk dapat berhasil dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dapat diketahui tentang pentingnya informasi dari pengukuran kinerja perusahaan, yaitu:

“Informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Disamping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya”.

Proses pengukuran perusahaan yang efektif merupakan suatu hal yang penting dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan yang progresif di lingkungan bisnis yang kompetitif. Menurut

Anderson dan Clancy dalam petunjuk praktis penyusunan *Balance Scorecard*; Menuju Organisasi yang berfokus pada strategi (Yuwono, dkk., 2002) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

*"Feedback from the accountant to management that provide information about how well the actions represent the plants, it also identifies where manager may need to make correction or adjustments in planning and controlling activities"*.

Menurut Anthony, Banker, Kaplan, Young (2000) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

*"The activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain"*.

Di pihak lain Blocher dan Chen Lin dalam buku Manajemen Biaya (2000) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

*"Pengukuran kinerja adalah mengidentifikasi indikator pekerjaan yang telah dilakukan dan hasil yang telah dicapai oleh aktivitas, proses, atau unit organisasi"*.

Sedangkan Hansen dan Mowen membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai fondasinya. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur aktivitas yang tercermin dalam rantai penciptaan nilai di perusahaan dalam jangka pendek saja, tetapi berperan penting dalam proyeksi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik atas informasi prestasi yang telah dicapai serta awal dimana perusahaan harus memulai melakukan penyesuaian-penyesuaian maupun perbaikan-perbaikan (bila diperlukan) atas perencanaan semula.

## 2) Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Manajemen* (2001) mengemukakan bahwa tujuan pokok penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
- b. Untuk menekan yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intristik maupun eksteristik.

Sedangkan menurut Lynch dan Cross dalam *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju organisasi yang berfokus pada strategi* (Yuwono, dkk., 2002), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggan dan membuat seluruh orang dalam

organisasi terlibat dalam upaya memberikan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d) Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

## 2.3 Sistem Pengukuran Konvensional

### 1. Gambaran Umum

Dalam lingkungan usaha yang kecil sistem pengukuran kinerja konvensional yang hanya mengukur dari segi keuangan saja mungkin sudah cukup melengkapi dari sebagian kegiatan operasional perusahaan. Namun ketika perusahaan tersebut membesar pengukuran kinerja perusahaan yang hanya dilihat dari segi keuangan saja belum cukup untuk menghasilkan suatu informasi yang dapat memuaskan untuk semua pihak baik dari pihak internal maupun eksternal. Sistem pengukuran kinerja secara konvensional hanya membandingkan dari segi keuangan dari segi keuangan saja seperti solvabilitas, rentabilitas, *return on investment*, *return on equity* dan sebagainya. Pengukuran kinerja melalui laporan

keuangan yang didasarkan pada data dan kondisi masa lalu sulit untuk mengekstrapolasikan ekspektasi masa depan.

## 2. Rasio Keuangan Sebagai Pengukuran Kinerja

Rasio-rasio keuangan pada dasarnya disusun dengan menggabungkan angka-angka didalam atau diantara laporan rugi laba dan neraca. Rasio-rasio keuangan umumnya digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, rasio keuangan yang sering digunakan diantaranya sebagai berikut:

### a. Rasio Likuiditas

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang berjangka pendek tepat pada waktunya. Rasio likuiditas terdiri dari:

#### a) Rasio Lancar

Rasio lancar menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya. Rasio ini digunakan untuk menganalisa posisi modal kerja suatu perusahaan. Rasio ini juga menunjukkan tingkat keamanan kreditor jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutang tersebut. Rasio lancar yang memuaskan biasanya adalah kalau *current asset* (aktiva lancar) lebih besar daripada *current liability* (hutang lancar).

#### b) Rasio Cepat

Rasio cepat adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya hanya dengan mengandalkan dari uang kas atau bank dan likuidasi sari pada piutang dagangnya tanpa

mengikutsertakan persediaan merupakan aktiva lancar perusahaan yang tidak liquid.

#### b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan apabila perusahaan tersebut likuidasi, baik itu kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Suatu perusahaan dapat dikatakan solvabel apabila perusahaan tersebut mempunyai aktiva dan kekayaan yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya. Rasio solvabilitas terdiri dari:

- a) Rasio Hutang, mengukur sejauh mana kewajiban perusahaan digunakan untuk mendanai pembelian suatu investasi atas aktiva perusahaan.
- b) Rasio Modal terhadap kewajiban, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua total kewajibannya dengan modal sendiri.

#### 3. Rasio Profitabilitas

Pada rasio profitabilitas atau keuntungan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Profitabilitas diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan menggunakan aktivasnya secara produktif dan dapat diketahui dengan memperbandingkan laba yang diperoleh dengan jumlah aktivasnya atau jumlah modal perusahaan pada periode tertentu.

Beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur rentabilitas ini adalah:

a. Return On Equity (ROE)

Yaitu perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan total modal, rasio ini mengukur tingkat hasil perbandingan dari investasi para pemegang saham.

b. Return On Investment (ROI), mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengatur aktiva-aktivanya seoptimal mungkin sampai laba bersih yang diinginkan.

3) Kelemahan Dan Kelebihan Dari Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional

Terdapat beberapa kelemahan didalam menggunakan pengukuran kinerja konvensional. Kelemahan dari Pengukuran kinerja konvensional adalah:

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Diabaikan aspek pengukuran non-finansial dan *intangibile asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan keliru bagi manajer mengenai perusahaan dimasa sekarang terlebih lagi dimasa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumbuh pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Disamping itu kelemahan pada sistem konvensional adalah *window dressing* dan adanya perubahan metode akuntansi yang digunakan pada masa lalu dan sekarang. *Window dressing* merupakan pemanipulasian data atau informasi

keuangan perusahaan. Biasanya *window dressing* ini dibuat untuk pemakai yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Laporan keuangan yang diberikan kepada pemegang saham, untuk kewajiban pembayaran pajak, maupun untuk karyawan berbeda dengan laporan keuangan yang dibuat untuk manajer. Pemegang saham misalnya, umumnya pemegang saham hanya perlu mengetahui berapa tingkat deviden yang akan diterima tanpa memperdulikan apakah perusahaan itu mempunyai pelanggan yang semakin bertambah atau sebaliknya. Berbeda dengan manajer, selain harus mengetahui berapa keuntungan yang didapatkan yang terpenting bagi manajer harus mengetahui bagaimana kondisi perusahaan. Jika pelanggan dari tahun ketahun meningkat maka perusahaan tersebut bagus.

Adanya perubahan metode akuntansi yang digunakan dari tahun ketahun harus sama, karena jika terjadi perbedaan akan mengakibatkan informasi yang akan didapatkan informasi yang akan didapatkan dari perusahaan tersebut berbeda.

Sedangkan kelebihan pengukuran konvensional adalah:

- a) Data-data yang diperlukan mudah diperoleh, karena datanya sudah tersedia.
- b) Dianggap mampu dan handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dengan berbagai aturan sesuai dengan standar akuntansi.
- c) Pengukuran dianggap sudah jelas (kualitatif).

## 2.4 *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja

### 1. Konsep *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* dirancang dan diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David P. Norton, President of Renaissance Solution Inc. *Balance Scorecard* diciptakan untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing, yang dikembangkan oleh akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal perusahaan.

*Balance Scorecard* merupakan penyempurna dari sistem pengukuran kinerja konvensional, di mana dalam sistem konvensional hanya mengukur dari segi keuangan saja, sedangkan dari segi non keuangan diabaikan. Berbeda dengan konsep *Balance Scorecard*, dimana dengan *Balance Scorecard* dapat mengkombinasikan ukuran keuangan dengan non keuangan yang dapat digunakan sebagai indikator dalam pengembangan kemampuan bersaing jangka panjang dalam mewujudkan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan. Pengkombinasian ukuran keuangan dan non keuangan tersebut merupakan uraian dan upaya penterjemahan visi, misi dan strategi perusahaan.

*Balance Scorecard* adalah sebagai sistem manajemen yaitu:

a) Menjelaskan dan Menterjemahkan Visi, Misi dan Strategi

Untuk membuat tujuan keuangan, tim harus mempertimbangkan apakah akan memperbesar pendapatan dan perkembangan pasar atau keuntungan.

b) Mengkomunikasikan dan Membuat Jaringan untuk Tujuan Strategi dan Ukuran

Apabila organisasi ingin sukses, maka cara komunikasi kepada semua karyawan dan tujuan kritis harus ditentukan.

c) Merencanakan, Membuat Target dan Meluruskan Inisiatif Strategi

Untuk meraih tujuan keuangan, manajer harus mengenali targetnya kepada pelanggan, proses bisnis internal dan tujuan pertumbuhan dan pembelajaran, serta menghubungkan anggaran dengan tujuan strategi jangka panjang.

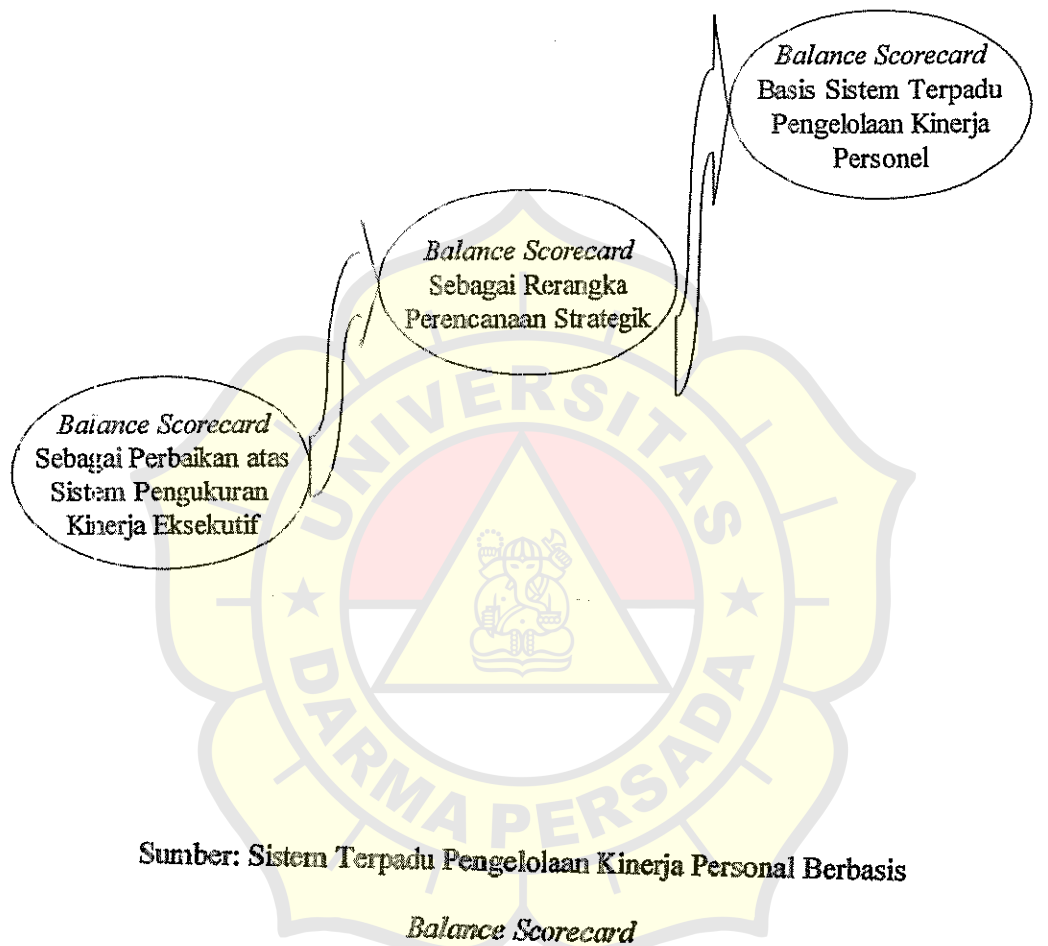
Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,
- Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya mencapai hasil yang ingin dicapai tersebut, dan
- Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *Scorecard*.

d) Merancang Respon Strategi dan Proses Belajar

Sekarang ini manajer di dalam organisasi tidak punya prosedur untuk menerima respon tentang strategi mereka dan untuk menguji hipotesis dari strategi itu. *Balance Scorecard* membolehkan mereka untuk memonitor dan menyesuaikan pelaksanaan strategi mereka dan apabila perlu mereka membuat perubahan dasar pada strategi itu sendiri.

Gambar 2.1

Evolusi Perkembangan *Balance Scorecard*2. Pengertian *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* berasal dari kata benda "Score" yang berarti "penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan". Dalam konteks sebagai kata kerja "Score" berarti "memberi angka". Dengan makna yang bebas, *Scorecard* berarti suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran

menjadi suatu hal yang penting sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, tim atau bahkan individu. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan sebuah tolok ukur. Yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi.

Kata "*Balance*" yang berada di depan kata *Score* berarti keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Kata "*Balance*" yang berarti seimbang dalam *Balance Scorecard* mengundungarti kinerja ini mengukur dari segi:

- a. Keuangan dan non keuangan
- b. Internal maupun eksternal
- c. Jangka pendek atau jangka panjang

Terdapat beberapa pangartian *Balance Scorecard* yang didefinisikan oleh para ahlinya diantaranya sebagai berikut:

- a). Sebagai Pencetusnya Kaplan dan Norton dalam *The Balance Scorecard*, (2001) mengemukakan, *Balance Scorecard* merupakan:

*"A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The Balanced Scorecard includes financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's inovation at improvement activities operational measures that are the drivers of the future financial performance"*.

- b). Menurut Anthony, dkk. (2001) mendefinisikan *Balance Scorecard* sebagai berikut:

*“A measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: Financial, Customer, Internal Business Process, and Learning and Growth”.*

c). Menurut Mulyadi dalam bukunya memahami konsep *Balance Scorecard* sebagai berikut:

*“Balance Scorecard adalah kumpulan kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”.*

d). Sedangkan Menurut Atkinson (1995), yaitu:

*“A set of performance targets and result than reflect the organization performance in meeting it's objective relating to it's customer, employee, business partners, shareholders, and community”.*

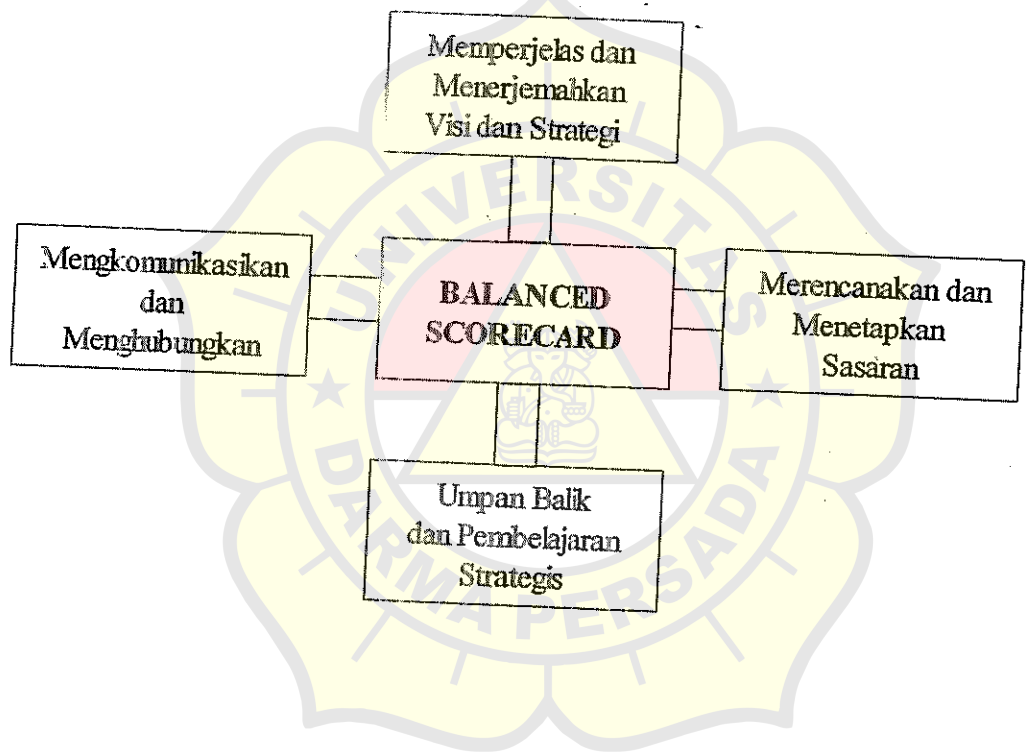
Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balance Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif, yaitu: Perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dalam perusahaan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mendukung strategi yang dipakai didalam perusahaan.

Pada dasarnya *Balance Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang fungsinya membantu memonitor prestasi kinerja suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan strategik. *Balance Scorecard* juga menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional. Sebelum *Balance Scorecard* itu diterapkan

diperusahaan maka pada saat penyusunan *Balance Scorecard* tersebut terlebih dahulu harus dijelaskan visi, misi dan strategi perusahaan.

Gambar 2.2

“Using The Balanced Scorecard As a Strategic Management Systems”.



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P, Norton

### 3. Karakteristik *Balance Scorecard*

Ukuran kinerja yang menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dapat dibagi menjadi empat perspektif yaitu: Keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Proses bisnis internal adalah segala sesuatu dilakukan perusahaan dalam usahanya memuaskan pelanggan. Sedangkan kepuasan pelanggan dibutuhkan untuk meningkatkan hasil keuangan. Peningkatan bukan hanya sekedar pencapaian beberapa tujuan khususnya seperti laba, tetapi dalam pendekatan *Balance Scorecard* peningkatan yang berkelanjutan ditekankan. Manajer seharusnya berhati-hati dalam menyeleksi pengukuran kinerja untuk *Balance Scorecard* diperusahaannya. Terdapat beberapa poin-poin yang harus diperhatikan dan dapat digunakan antara lain, menurut Kaplan dan Norton:

- a. Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis, dan
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

#### 4) Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Penerapan *Balance Scorecard*

Kegagalan implementasian *Balance Scorecard* pada umumnya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Memandang bahwa *Balance Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain. Jadi bila sejak awal manajemen atau berbagai pihak dalam organisasi memandang keberadaan *Balance Scorecard* secara eksklusif maka resiko kegagalan *Balance Scorecard* semakin tinggi.
- b. Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolak ukur *Balance Scorecard* yang tidak sejalan dengan ekspektasi *stakeholders*, terutama *non-owners stakeholders* (selain pemegang saham, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat).
- c. *Improvement goals* (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan *stakeholders*.
- d. Tidak adanya sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkatan manajemen puncak hingga level dibawahnya secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
- e. Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Ini tentunya sangat berpengaruh terhadap efektifitas *Balance Scorecard* karena *Balance Scorecard* sesungguhnya membutuhkan peran serta seluruh individu dalam seluruh lini organisasi. Agar karyawan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan demi keberhasilan implementasi *Balance Scorecard*, maka perusahaan perlu menempuh langkah-langkah kongkrit, misalnya dengan memberikan kesempatan kerja

karyawan untuk turut memiliki saham perusahaan (*employee stock allocation*).

## 5. Pengukuran Kinerja Dengan Konsep *Balance Scorecard*

### a) Perspektif Keuangan

Secara konvensional laporan keuangan merupakan sarana pertanggung jawaban atas sumber daya yang telah dipercaya oleh pemegang saham (pemilik). Laporan keuangan memberikan manfaat yang besar bagi para pemegang saham (pemilik), karyawan, dan manajemen dalam rangka proses pengambilan keputusan. Laporan keuangan juga memberikan manfaat bagi pemerintah, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum, sebagai pengguna informasi untuk dapat mengetahui baik kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan di *Balance Scorecard* akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu: *growth*, *sustain* dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

#### 1. *Growth*

Adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan

mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan

### *2. Sustain*

Adalah tahap kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan menembangkannya, jika mungkin. Mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### *3. Harvest*

Adalah tahap ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal baru.

## 2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Kenyataannya pada manajemen sekarang ini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* (fokus kepada pelanggan) dan *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan).

Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menunjukkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu: *customer core measurement* dan *customer value proposition*.

### a. *Customer Core Measurement* (pengukuran pelanggan utama)

*Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share* (pangsa pasar), *customer retention* (retensi pelanggan), *customer acquisition* (akuisisi pelanggan), *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), *customer profitability* (profitabilitas pelanggan). Semua faktor yang mempengaruhi pelanggannya ini diidentifikasi dan diberikan *score* atau bobot sesuai dengan tingkat signifikannya dalam perusahaan.

#### 1) *Market Share* (pangsa pasar)

Pengukuran ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah

pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)

2) *Customer Retention* (retensi pelanggan)

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan atau memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggannya.

3) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut yaitu, akuisisi pelanggan dapat diukur berdasarkan tingkat suatu usaha keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan apakah perusahaan telah berhasil dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya.

4) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)

Merupakan tolak ukur umpan balik tentang baiknya perusahaan memperlakukan pelanggan yang ada.

5) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan)

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b. *Customer Value Proposition*

*Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Atribut

yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori sebagai berikut: *Product Service Atributes*, *Customer Relationship* dan *Image and Relationship*.

1) *Product Service Atributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Pelanggan memiliki prefensi yang berbeda-beda. Ada pelanggan yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu, kualitas, atau harga yang murah. Dilain pihak ada konsumen yang mau membayar dengan harga untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2) *Customer Relationship*

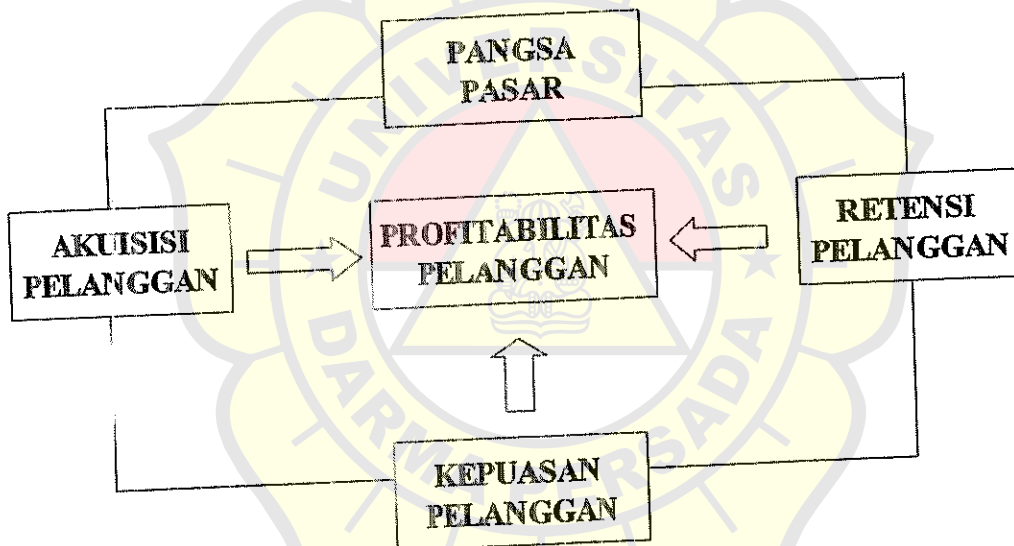
Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masa waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. 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.

### 3) *Image and Reputation*

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

Gambar 2.3

Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama



Sumber: *Management Accounting, Third Edition: Prentice Hall*

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-

ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Perbedaan Perspektif proses bisnis internal antar pendekatan konvensional dan *Balance Scorecard* adalah:

- a. Pendekatan konvensional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya *Balance Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk menggali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b. Dalam pendekatan konvensional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara mencapai barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan *Balance Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Pendekatan *Balance Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu: proses inovasi, dilanjutkan dengan proses operasi dan diakhiri dengan layanan purna jual

a) Proses Inovasi

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

Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D

sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka menengah.

b) Proses Operasi

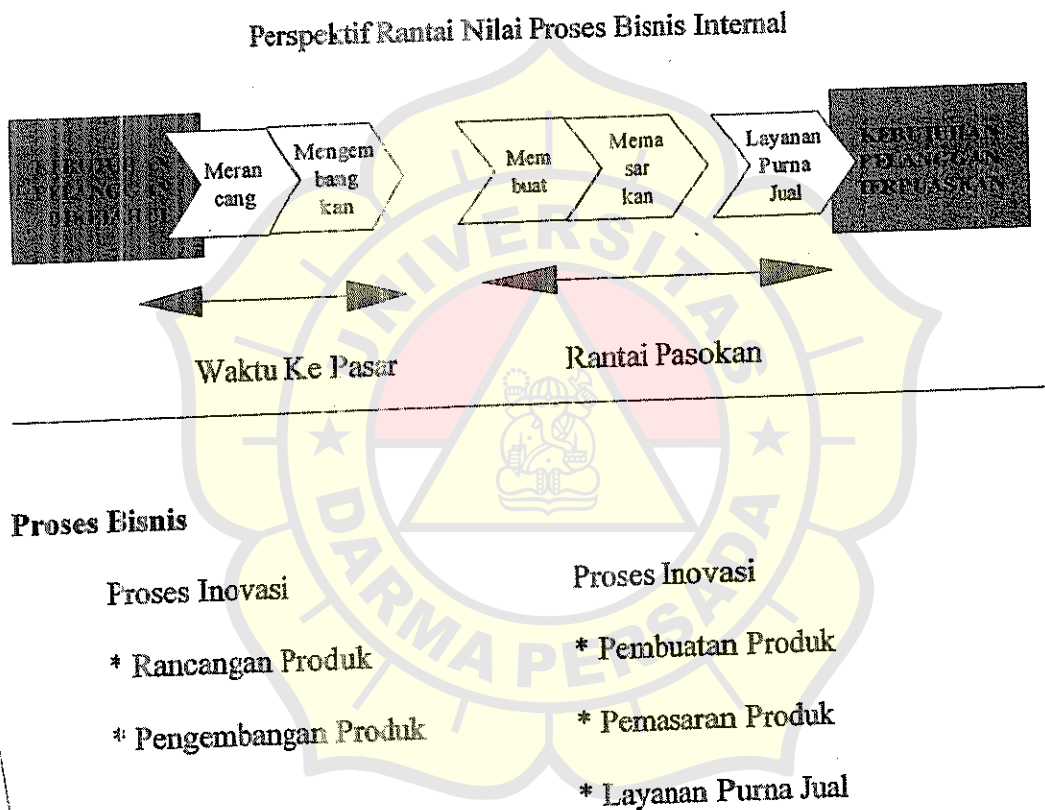
Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi di dalam kedua bagian: proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas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

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan pengukuran 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.

Untuk pengukuran biaya perusahaan dapat menggunakan tolak ukur efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purna jual tersebut. Sedangkan untuk pengukuran kualitas, perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.

Gambar 2.4



Sumber: *Management Accounting, Third Edition: Prentice Hall*

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini bersumber dari faktor SDM (sumber daya manusia), sistem dan prosedur organisasi. Termasuk pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang

berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. *Learning* lebih sekedar *training* karena pembelajaran, meliputi proses *mentoring* dan *tutoring*, seperti kemudahan dalam komunikasi di degenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki terus-menerus. Perbaikan secara terus-menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat dari tiga tolak ukur yaitu: kapabilitas pekerja; kapabilitas sistem informasi; motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

a. Kapabilitas Pekerja

Para pegawai menyumbangkan segenap kemampuan untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreatifitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Dengan sistem informasi yang memadai kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan keselarasan

Perspektif ini menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang besar bagi pegawai. Tolak

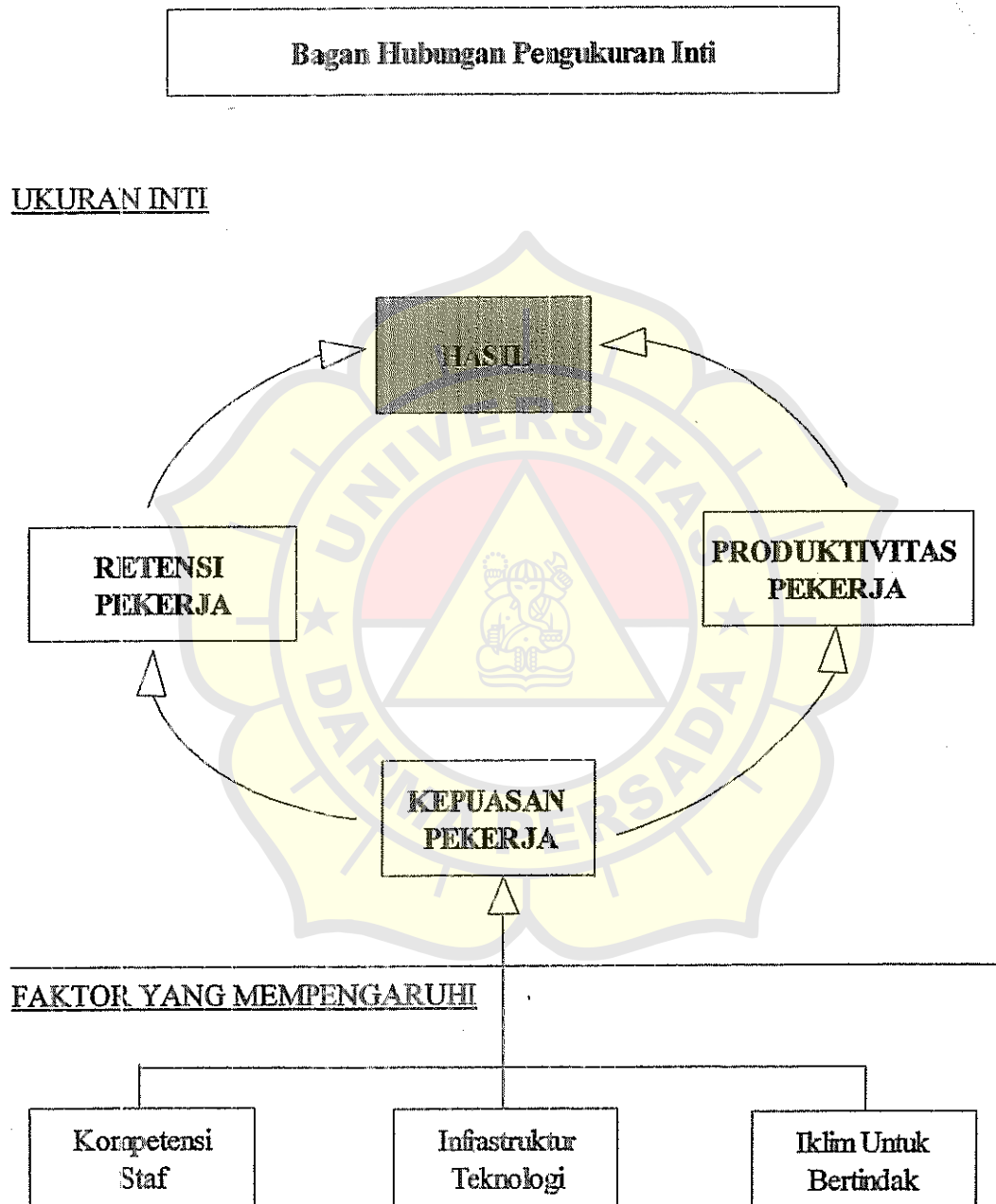
ukur ini melakukan *trial and error* sehingga sama-sama dicoba-dikenali oleh segenap pegawai.

Dalam kaitannya dengan pekerja ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen yaitu: retensi pekerja, kepuasan pekerja dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan prokondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja perlu melakukan survei secara reguler.



Gambar 2.5

## Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: *Management Accounting, Third Edition: Prentice Hall*

## 2.5 Pengertian Visi, Misi dan Strategi

Visi merupakan langkah pertama didalam perencanaan strategi dan bahkan untuk pembangunan misi. Visi yang jelas merupakan jawaban pertanyaan dasar dari "*what do we want to become?*". Visi dibentuk terlebih dahulu sebelum misi dan sebaliknya dengan kalimat yang pendek. Setelah visi terbentuk, manajemen dapat menetapkan sebuah misi yang merupakan jawaban dari pertanyaan "*what is our business?*". Sebuah misi mengidentifikasi lingkup operasi perusahaan didalam tingkat produk dan pasar. Misi juga menggambarkan nilai dari prioritas organisasi.

Visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi (lingkup, skala dan ukuran) yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan. Misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan. Misi menentukan:

- 1) Bagaimana kehendak organisasi berinteraksi dengan lingkungannya.
- 2) Bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tersebut.

Ada beberapa pengertian strategi. Menurut Anthony dan Vijay (2000) mendefinisikan strategi sebagai berikut: Strategi adalah sebagai rencana-rencana besar, penting, dan tanpa batas waktu yang menyatukan secara umum arah organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior.

Sedangkan Supriyono (2000) mendefinisikan strategi sebagai satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan strategi adalah rencana-rencana organisasi yang komprehensif, terpadu, luas, penting dan tanpa batas yang menyatakan secara umum arah organisasi yang diinginkan untuk mencapai obyeknya.

#### 1. Hubungan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan dengan *Balance Scorecard*

Pada hakekatnya dalam perusahaan mempunyai visi, misi dalam menjalankan perusahaannya dengan cara berbeda-beda. Hal ini disebabkan strategi apa yang dipakai oleh perusahaan tersebut. Dengan sistem pengukuran kinerja yang baik dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya.

Perusahaan yang dapat menterjemahkan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strateginya tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai.

Misi perusahaan akan mencerminkan cakupan operasi perusahaan. Sedangkan visi adalah suatu pikiran yang melampaui apa yang dijalankan sekarang. Sesuatu yang ingin diciptakan atau diwujudkan perusahaan, dengan kata lain visi merupakan citra yang unik mengenai bentuk yang diinginkan organisasi dimasa yang akan datang. Visi inilah yang nantinya akan dijabarkan kedalam tujuan dan akhirnya akan dirumuskan kedalam sasaran-sasaran strategik perusahaan.

Sedangkan strategi adalah kumpulan program yang diarahkan untuk mengidentifikasi tujuan serta mengimplementasikan misi perusahaan. Strategi

meliputi suatu kesatuan rencana yang terintegrasi dan bersifat menyeluruh serta mempertimbangkan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki keyakinan dan nilai dasar sehingga panduan bagi seluruh anggota dalam mengambil keputusan untuk mewujudkan visi perusahaan. Kaplan dan Norton mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *Balance Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi. Ketiga prinsip itu adalah:

a. *Cause and Effect Relationships*

Prinsip ini sangat penting dalam *Balance Scorecard* karena prinsip inilah yang dapat membedakan *Balance Scorecard* dengan konsep-konsep lainnya. *Balance Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan. Sebuah strategi merupakan seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause* dan *effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if-then*, pengembangan *Balance Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan *strategic business unit* (SBU) dalam hubungan *cause* dan *effect*.

Melalui model hubungan *cause* dan *effect* ini pula, suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritis bersama, selama dan sesudah dieksekusi. Pengujian terhadap sekumpulan *Scorecard* dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan kualitas dapat diuji secara rinci.

b. *Performance Drivers*

Sebuah *Balance Scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang

digunakan SBU. *Outcomes (lagging indicators)* mencerminkan tujuan utama dari berbagai strategi yang dimiliki kebanyakan perusahaan, seperti *profitability, market share, customer satisfaction, customer retention and employee skills*. Sedangkan *performance drivers (leading indicators)* mencerminkan keumikan SBU. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari *outcome measures*. Pemahaman mengenai pertumbuhan segmen pasar (*outcomes measures*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya (*performance drivers*).

c. *Linkage To Financials*

Adakalanya kritikan terhadap pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan tidak lantas menghasilkan rekomendasi untuk membuat tolak ukur keuangan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut harus dianggap sebagai tujuan akhir.