BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer. yaitu mereka yang berada pada sebuah organisaasi atau perusahaan dan yang berkewajiban untuk memimpin dan mengendalikan kegiatan organisasi atau perusahaan tersebut. Akuntansi manajemen dapat dibedakan dengan akuntansi keuangan, yaitu akuntansi yang berkaitan dengan penyedian informasi bagi para pemegang saham, kreditor, dan berbagai pihak lain yang berada diluar perusahaan.

> Menurut Darsono Prawironegoro (2008:2) adalah sebagai berikut :
> "Akuntansi manajemen dirancang untuk mengelolah dan menyajikan yang diperlukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan, sebagai berikut :
> 1) Merumuskan keseluruhan strategi dan rencana jangka panjang .
> 2) Membuat keputusan pengalokasian sumber daya untuk menghasilkan produk dan menciptakan kupuasaan customer.
> 3) Merencanakan dan mengendalikan biaya oprasional, dengan memberikan fokus pada analisis penghasilan, biaya, aktiva, dan utang berdasarkan segmen, investasi, dan aspek lain dalam wilayah tanggung jawab manajemen.
> 4) Mengukur dan mengevaluasi kinerja personal yang terlibat dalam organisasi dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan."

Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen terutama diperlukan oleh pihak internal, yaitu para manajer pada berbagai tingkat, untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen, terutama perencanaan, pengendalian, dan pengembalian keputusan. Dalam beberapa hal manajemen dapat dibagi informasi tersebut dengan pihak eksternal, seperti pelanggan dan pemasok. Berbeda dengan akuntasi

keuangan, pengolahan dan penyajian informasi dalam sistem akuntansi manajemen tidak terikat oleh ketentuan yang berlaku.

2.1.1.2 Akuntansi Keuangan

Menurut Mulyadi (2001:2) penggolongan akuntansi manajemen dilihat dari dua sudut yaitu :

> "Akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi."

Sebagai salah satu tipe akuntansi, akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengolahan informasi keuangan yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan pemakai internal organisasi. Sebagai salah satu tipe informasi, akuntansi manajemen merupakan tipe akuntasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan.

2.1.1.3 Persamaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan

Menurut Mulyadi (2001:8), Akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan memiliki dua kesamaan, adalah sebagai berikut :

1) Prinsip akuntansi yang berterima umum dalam akuntansi keuangan kemungkinan besar juga merupakan prinsip pengukuran yang relevan dalam akuntansi manajemen.
2) Akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen menggunakan informasi operasi yang sama sebagai bahan baku untuk menghasilkan informasi yang disajikan kepada pemakaianya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan memiliki persamaan yaitu menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk para pemakainya.

2.1.1.4 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan.

Terdapat perbedaan antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan dapat dilihat pada table berikut :

Table 2.1

Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keungan

No	Faktor	Akutansi Manajemen	Akutansi Keuangan
1	Pemakai	Manajemen internal pada berbagai tingkat	Pemakai ekstrnal, yaitu kantor pajak, pemilik dan calon investor, kreditor
2	Aturan yang mengikat	Tidak ada kecuali prinsip cost and benefit	SAK/GAAP
3	Implikasi pelaku	Sangat mempertimbangkan prilaku manajer dalam hubunannya dngan informasi yang diproleh	Yang penting adalah pengukuran kinerja ekonomi perusahaan prilaku menjadi factor kedua
4	Fokus waktu	Orientasi masa depan	Tahunan
5	Rentang waktu	Fleksibel : Tahunan dan satuan waktu yang lebih pendek	Tahunan
6`	Sifat laporan atau informasi	Rinci, dan segmentasi	Ringkasan, laporan perusahaan secara keseluruhan
7	Input	Visi dan Misi manajemen, KInerja historis, data prediksi, Pengaruh lingkungan	Transaksi keuangan yang dicatat dalam bukti transaksi

Sumber : Mulyadi (2001:3)

2.1.2 *Balanced Scorecard* (BSc)

2.1.2.1 Sejarah *Balanced Scoredcard* (BSc)

Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan system pengukuran kinerja eksekutuif yang Mulyadi (2009:4), *Balanced Scoredcard* diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvad Business School dan David P. Norton dari kantor

akuntan publik KPMG, keduanya dari Amerika. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P.Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan". Ada 12 perusahaan yang pada waktu itu menjadi objek studi. Penelitian ini didorong oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang ada, pada umunya sangat bergantung pada tolok ukur keuangan, pada kenyataannya tidak membantu perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis dimasa depan. Partisipan penelitian tersebut berpandangan bahwa ketergantungan pada laporan mengenai ukuran–ukuran kinerja perusahaan akan menghalangi organisasi untuk menciptakan nilai ekonomis dimasa yang akan datang. Sehingga merekapun berupaya untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru.

Sebuah perusahaan yang menjadi objek penelitian mereka, ternyata menerapkan *Corporate Scorecard* (kartu pencatatan kinerja perusahaan) yang tidak saja berisikan ukuran–ukuran keuangan namun juga ukuran–ukuran kinerja yang berkaitan dengan dengan waktu siklus dari proses maufaktur serta efektivitas pengembangan produk baru. *Corporate Scorecard* yaitu model yang membantu perusahaan memahami apa yang sebenarnya mendorong kesuksesan perusahaan.

Diskusipun berlangsung antara pihak peneliti dengan pihak perusahan tersebut hingga para peserta menyadari bahwa apa yang sebenarnya mereka butuhkan ialah *Scorecard* multidimensi. Diskusi terus berkembang hingga yang kini disebut dengan *Balanced Scoredcard* terdiri dari empat prespektif yaitu, prespektif keuangan, prespektif proses, prespektif pelanggan, prespektif

pembelajaran dan pertumbuhan dirancang sedemikian rupa hingga mampu menfasilitasi suatu ukuran kinerja yang multidimensi.

Hasil penemuan tersebut dituangkan dan kemudian dipublikasi dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvad Busniss Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard Measure That Driver Performance."* Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen dari beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulan dengan wakil dari berbegai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengebangkan suatu model pengukuran kinerja baru. *Balanced Scorecard* diperkenalkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai prespektif.

Socercard terdiri dari tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukan pada tiga perpektif tolok ukur lainnya, yaitu kepuasan pelanggan, proses internal bisnis, kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikkan. Membuat suatu *Balanced Scorecard* harus dimulai dari penerjemah strategi dan misi perusahan kedalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. Para manajer kemudian terus menuruti tolok ukur tersebut untuk mencapai sasaran mereka.

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* yang dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua *Harvard Business Riview "Putting the The Balanced Scorecard to work"* (September-Oktober 1993). Dalam artikel ini Kaplan dan Norton menujukan bagaimana perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard.*

Pengukuran yang efektif harus menjadi bagian yang integral dari proses manajemen. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat mendorong beragam temuan perbaikan area–area seperti: produk, proses, pelanggan dan pengembangan produk.

Mulyadi (2009:8), mulai pertengahan tahun 1993 perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton, Renainsance Solution Inc (RSI), menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menterjemahkan dan mengimplementasikan strategi perusahaan kliennya. Sejak saat itu *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukur kinerja, namun berkembang lebih lanjut sebagai sistem manajemen strategi. Manfaat *Balanced Scorecard* tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di Harvad Busineess Riview (Januari-Febuari 1996) "*Using Balanced Scorecard as a Strategy Management System.*" Pada banyak perusahaan *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kerangka kerja perorangan terutama proses manajerial sangat penting bagi perusahaan, antara lain penetapan perencanaan, serta umpan balik dari pembelajaran strategis.

2.1.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard* (BSc)

Menurut Kaplan dan Norton (2000:16-17) yang diterjemahkan oleh Pasla, adalah sebagai berikut :

> "*Balanced Scoredcard* yaitu, suatau kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scoredcard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif keuangan *(financial perspective)*, perspektif pelanggan *(customer perspective)*, perspektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)*, diturunkan dari proses

penerjemehan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat dalam berbagai tujuan dan kenyataan."

Pasla (2000:22) *Balanced Scoredcard* menyediakan kerangka kerja yang komperensif bagi para manajer untuk menerjemahkan tujuan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran–ukuran kinerja. *Balanced Scorecard* memberikan tambahan pengukuran kinerja selain pengukuran tradisional yang hanya menitik beratkan pada aspek keuangan saja. Melalui *Balanced Scoredcard*, memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan–kepentingan masa depan perusahaan.

2.1.2.3 Konsep *Balanced Scoredcard* (BSc)

Kaplan (2000:9), Pada awalnya *Balanced Scoredcard* digunakan untuk membantu eksekutif dalam pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Akibatnya menyebabkan kurang diperhatikannya kinerja non keuangan. Kinerja keuangan pada umumnya mencakup jangka waktu yang relatif pendek. Oleh karena itu para eksekutif lebih fokus pada kinerja jangka pendek dan melupakan kinerja jangka panjang yang perlu diperhitungkan juga. Sehingga informasi yang disajikan dalam laporan keuangan merupakan data masa lalu yang dirasakan tidak cukup. Kaplan (2000:21) Dalam jangka pendek, model akuntansi keuangan memberikan pelaporan mengenai berkurangnya berbagai pengeluaran ini sebagai kenaikan laba. Bahkan ketika pengurangan tersebut meng-kanibalkan persedian aktiva perusahaan dan kapabilitas untuk menciptakan nilai ekonomis masa depan. Selain itu, sebuah perusahaan mungkin akan memaksimalkan hasil finansial jangka pendek dengan mengeskploitasi pelanggan melalui penetapan

harga yang tinggi atau layanan yang buruk. Dalam jangka pendek, tindakan–tindakan ini memang dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan keuangan, tetapi kurangnya loyalitas dan kepuasan pelanggan akan menjadikan perusahaan tersebut sangat rentan terhadap berbagai hambatan persaingan.

Balanced Scoredcard merupakan sistem pengukuran kinerja komperensif yang multi aspek keuangan dan non keuangan. Dalam *Balanced Scoredcard* ukuran keuangan yang menujukkan kinerja masa lalu, dilengkapi dengan ukuran–ukuran non keuangan. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran keuangan yang menujukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran–ukuran non keuangan yang menunjukkan penggerak (*driver*) bagi kinerja dimasa yang akan datang.

Menurut Mulyadi (2009:3-4) konsep *Balanced Scorecard*, adalah sebagai berikut :

> "*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu (1) kartu skor (S*corecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menujukan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang. Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut."

Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk melihat perusahaan dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan *(financial perspective)*, perspektif pelanggan *(customer perspective)*, perspektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective).*

2.1.2.4 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Tehnik pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan tehnik pengukuran kinerja yang kmprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(learning and growth perspective).*
2. Perspektif Proses Bisnis Internal *(internal bussines perspective)*.
3. Perspektif Pelanggan *(customer perspective).*
4. Perspektif Keuangan *(financial perspective).*

Keempat perspektif tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan janka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ada ukuran *Balanced Scorecard* memungkinkan tampak membingungkan, *Balanced Scorecard* yang dibuat dengan benar, mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepda pencapaian strategi yang terpadu.

2.1.2.4.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective)*

Proses ini mengidentifikasi infara struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka

panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000:110) pada perspektif ini, terdapat tiga sumber utama yaitu sebagai berikut :

1) Kapabilitas pekerja

   Diarahkan untuk mencapai kepuasan karyawan. Tolok ukur yang digunakan antara lain yaitu: tingkat kepuasan kinerja karyawan, tingkat perputaran karyawan, besarnya pendapatan perkaryawan, tingkat pengembalian balas jasa.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

   Memberi dukungan kepada para pegawai untuk penyempurnaan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik cepat, tepat waktu, teliti mengenai produk dan jasa yang diberikan. Tolok ukur yang digunakan antara lain yaitu: tingkat ketersedian informasi umpan dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

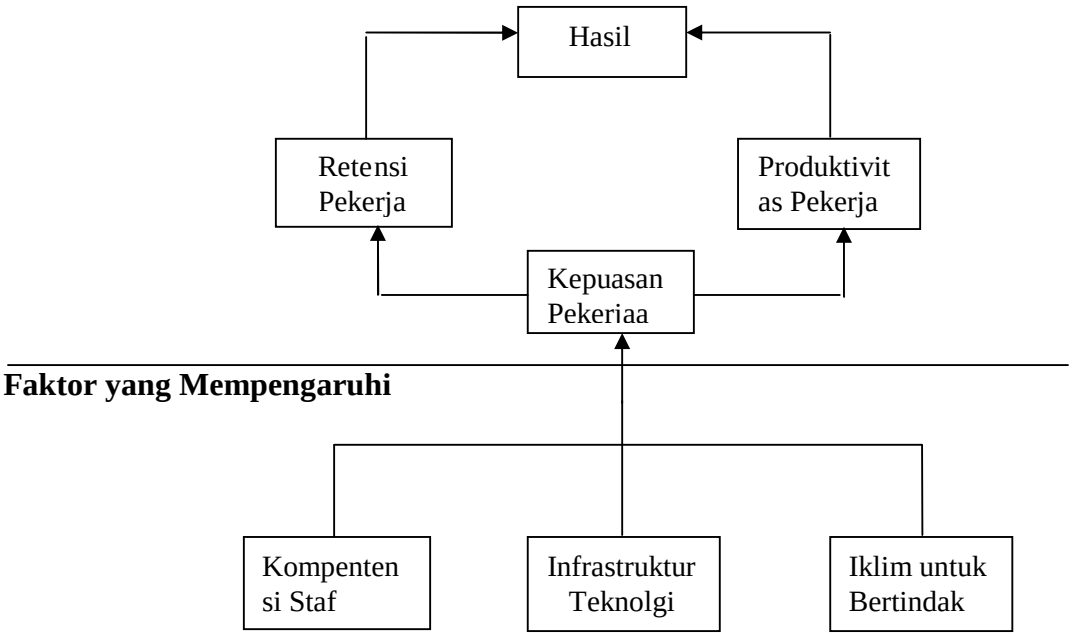
3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

   Merupakan kondisi persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi karyawan. Tolok ukur yang digunakan antara lain yaitu: jumlah saran tiap pegawai yang diajuakan dan diwujudkan, jumlah saran yang diimplemantasikan, direalisasikan, jumlah dan saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusasahaan.

Ketiga faktor tersebut dapat digambarakan sebagai faktor penggerak performasi, yang berubungan dengan pengaruh inti yaitu digambarkan sebagai berikut :

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran Inti



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan (Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton 2000:112)

Menurut Robert S Kalpan dan David P Norton **(**112-113) menyatakan tiga kelompok pengukuran utama pekerja yaitu sebagai berikut :

1) Kepuasan Pekerja

   Tujuan kepuasan pekerja yaitu menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas yaitu pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja survey tahunan, atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja

yang dipilih secara acak disurvei setiap bulan. Unsur–unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja yaitu sebagai berikut :

a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
b. Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
c. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
d. Tingkat dukungan dari fungsi staff
e. Kepuasan keseluruhan

2) Retensi Pekerja

Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini yaitu bahwa perusahaan mambuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja diukur dengan dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Produktivitas Pekerja

Suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya yaitu membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang diarahkan untuk menghasilkan

keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana yaitu pendapatan per pekerja, dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambahan yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

2.1.2.4.2 Prespektif Proses Bisnis Internal *(Internal Bussines Perspective)*

Menurut Suwardi Luis Prima A. Biromo (2007:34) Proses bisnis Internal adalah sebagai berikut :

"Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan *Value Chain.*"

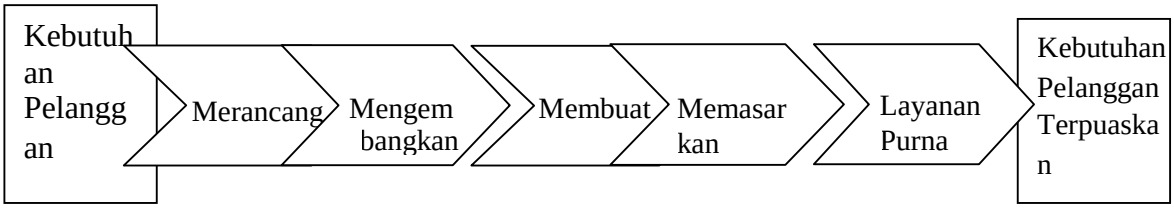
Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

a. Memberikan proposi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar.
b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses ini berfokus kepada berbagai internal yang berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Hal–hal yang berhubungan erat dengan pencapaian tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat dalam model generik rantai nilai seperti berikut ini.

Model Generik Rantai

Nilai



Jurnal

Gambar 2.2 Model Generik Rantai Nilai (Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton 2000:85)

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut :

a. Proses Inovasi

   Proses ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk baru. Ini bisa dilakukan dengan melakukan riset pasar, sehingga dapat diketahui kebutuhan konsumen.

b. Proses Operasi

   Proses ini mencerminkan aktivitas ataupun operasi yang dilakukan oleh perusahaan, dimulai adri peneriamaan order dari konsumen sampai mengantarkan produk atau jasa tersebut kekonsumen. Secara garis besar prose operasi terbagi menjadi dua bagian yaitu :

   1) Proses pembuatan produk/jasa, ditenkankan faktor penting yaitu, kualitas, biaya dan waktu.
   2) Proses penghantar atau disebut dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang biasa disebut dengan proses marketing.

c. Proses Layanan Purna Jurnal

Perusaah berusaha memberikan manfaat tamnbahan kepada konsumen yang telah membeli produk atau jasa dari perusahaan proses ini mencakup :

1) Kegiatan perbaikan garansi.
2) Proses pembayaran.
3) Perlakuan terhadap barang yang dikembalikan dan terjadinya cact produk cacat.

2.1.2.4.3 Prespektif Pelanggan *(Customer Perspective)*

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para menajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Prespektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik. Ukuran utama terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profabilitas pelanggan, dan pangsa pasar disegmen sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan ini dari segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Prespektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial dimasa depan yang lebih besar. Dalam menentukan indikator prespektif pelanggan, *Balanced Scorecard* membaginya dalam lima inti pengukuran yaitu :

a. Pangsa Pasar *(Market Share)*

Mengukur seberapa besar proposi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahan.

b. Retensi Pelanggan *(Customer Retention)*

Mengukur perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.

c. Akuisisi Pelanggan *(Customer Acquisition)*

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan-pelanggan baru.

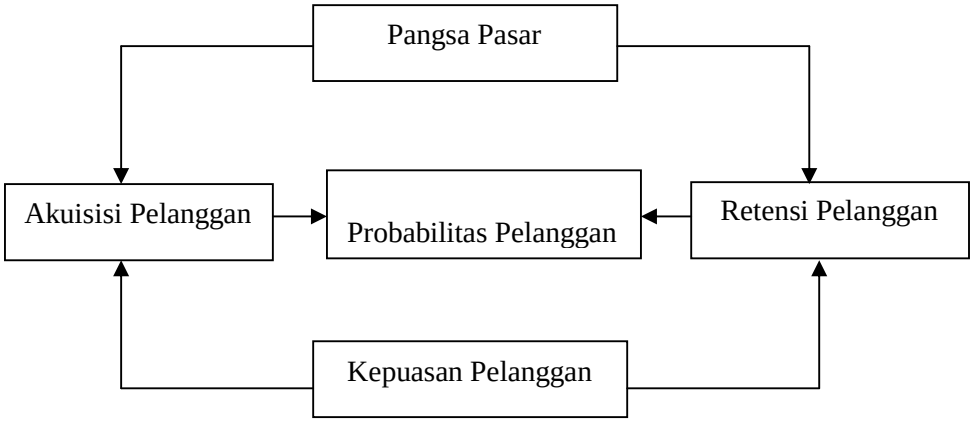
d. Kepuasan Pelanggan *(Customer Statisfaction)*

Mengukur seberapa jauh perusahaan para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan

e. Profabilitas Pelanggan *(Customer Profitability)*

Seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk ke pelanggan.

Kelima pengukuran tersebut dapat dihubungkan sebagai sebab akibat yang dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Hubungan Sebab Akibat dari Pengukuran Pelanggan (Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton 2000:60)

2.1.2.4.4 Perspektif Keuangan *(Financial Perspective)*

Kaplan dan Norton (2000:23), *Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan konstribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital (ROCE).* Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Tujuan keuangan digunakan sebagai fokus pada indikator dan tujuan dalam semua *Scorecard* pada perspektif yang lain. Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolodasi bisnis, keluar dan likuidasi. Dalam hal ini Kaplan dan Norton (2009:58-59) pengukuran kinerja

keuangan mempertimbangkan adanya tahap dari siklus kehidupan bisnis, adalah sebagai berikut :

a. Bertumbuh (*Growth*)

Tahap ini adalah tahap awal siklus kehidupan perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mangembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap ini, perusahaan biasanya beroprasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkatan pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini, yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memilki potensi petumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini maka mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroprasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang masih rendah. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas.

Tujuan keuangan keseluran perusahaan dalam tahap pertumbuhan yaitu persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Bertahan (*Sustain*)

Sustain adalah tahap kedua dimana, perusahaan masih malakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengandalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Sasaran keuangan dalam tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Memuai (*Harvest*)

Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar–benar memanen atau memuai hasil investasi di tahap–tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *Balanced Scorecard* adalah sangat penting, karena keberlangsungan suatu unit bisnis

strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk prespektif finansial.

2.1.2.5 Proses Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc)

Menurut Kaplan dan Norton (2000:258) adalah sebagi berikut :

> "Langkah pertama dalam membangun sebuah Scorecard yang berhasil yaitu, mendapatkan konsesus dan dukungan dari manajemen senior mengapa *Score* tersebut dibuat. Banyak manajer yang dapat memahami secara jelas daya tarik konseptual *Balanced Scorecard*."

Menurut Kaplan dan Norton (2000:262) setiap perusahaan memilki ciri sendiri–sendiri untuk membangun sebuah *Balanced Scorecard.* Namun terdapat rencana pengembangan umum dan sistematis yang dapat digunakan untuk menggunakan *Scorecard*, terdapat empat langkah untuk mendorong timbulnya komitemen terhadap *Scorecard* dari para manajer senior dan menengah sehingga menghasilkan *Balanced Scorecard* yang baik, yang akan membantu para manajer ini untuk mencapai program mereka. Langkah–langhkah tersebut adalah sebagai berikut :

1) Menentukan Arsitektur Ukuran

a. Memilih Unit Organisasi yang Sesuai

Tahap awal ini dimana pengaplikasian *Scorecard*, dimana para tim eksekutif senior atau bisa disebut arsitek harus menentukan unit bisnis yang sesuai dengan *Scorecard* tingkat pusat. Proses *Scorecard* awalnya akan berhasil baik dalam sebuah unit bisnis strategis yang melakukan aktivitas lengkap keseluruhan rantai nilai yaitu, inovasi, operasi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan.

b. Mengidentifikasi Keterkaitan UBS/Korporasi

Setelah Unit Bisnis Strategi (UBS) ditentukan dan dipilih, maka arsitek harus mempelajari keterkaitan antara UBS dengan divisi serta korporasi. Pengetahuan tentang hal–hal tersebut penting untuk menentukan proses pengembangan *Scorecard* yang tujuan dan ukurannya selaras.

2) Membangun Konsesus di Seputar Tujuan Strategis

a. Wawancara

Arsitek menyiapkan berbagai bahan latar belakang *Balanced Scorecard* maupun dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan dan USB, lalu melakukan wawancara dengan para manajer.

b. Sesi Sintesis

Membahas berbagai tanggapan dalam wawancara, menggaris bawahi berbagai permasalahan, dan mengembangkannya. Tim ini harus berusaha menentukan apakah daftar tujuan yang diprioritaskan mewakili strategi unit bisnis, dan apakah tujuan keempat perspektif itu terkait dalam hubungan sebab akibat. Semua pengamatan ini dapat menjadi pertanyaan yang akan dibahas selama lokakarya eksekutif yamg akan dilaksanakan sesudahnya.

c. Lokakarya Eksekutif (Perputaran Utama)

Pada akhir lokakarya tim eksekusif akan megidentifikasi tiga sampai empat tujuan strategis untuk setiap perspektif. Setelah pertemuan,

arsitek mempersiapkan dan mendistribusiakan dokumen pasca lokakarya yang meringkas apa yang dicapai.

3) Memilih dan Merancang Ukuran

a. Untuk mengidentifikasi ukuran yang paling baik dalam mengkomunikasikan maksud sebuah strategi. Karena setiap strategi lain dari pada yang lain, setiap Scorecard juga berbeda dan mengandung beberapa ukuran yang berbeda.

b. Lokakarya Eksekutif (Perputarn Kedua)

Melibatkan tim manajemen senior, bawahan langsung mereka, dan manajer menengah dalam jumlah yang lebih besar.

4) Membuat Rencana Pelaksanaan

a. Mengembangkan Rencana Pelaksanaan

Proses ini menghasilkan sebuah sistem informasi eksekutif baru yang menghubungjkan unit bisnis tingkat atas dengan ukuran oprasional tingakat bawah.

b. Lokakarya Eksekutif (Perputarn Ketiga)

Untuk mencapai konsesus akhir dan untuk memeberikan persetujan terhadap target yang diusulkan tim pelaksana.

c. Menyelesaikan Rencana Pelaksanaan.

2.1.2.6 Pihak–Pihak yang Berperan dalam *Balanced Scorecard* (BSc)

Pihak-pihak yang diperlukan dalam pembangunan sebuah *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:261) yaitu sebagai berikut :

1) Arsitektur

Arsitekur bertanggung jawab terhadap proses pengembangan *Balanced Scorecard* dan yang memperkenalkan *Scorecard* kedalam sistem manajemen. Biasanya yang merupak staf manajem senior diorganisasi seperti :

a. Wakil presiden bidang perencanaan strategis dan pengembangan bisnis
b. Wakil presiden manajemen mutu
c. Wakil presiden bagian keuangan, atau pengawas divisi

2) Agen Perubahan

Merupakan pihak yang langsung bertanggung jawab kepada CEO Karen merekalah yang berperan sebagai kepala staf yang memadu pengembangan sistem manajemen baru selama periode dua sampai tiga tahun selama proses manajemen baru yang dipicu oleh penerapan *Balanced Scorecard.*

3) Komunikator

Merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk mendapatkan pemahaman, kesepakatan, dan dukungan kepada segenap anggota organisasi dari tingkat yang paling senior hingga pada pegawai.

2.1.2.7 Keungulan *Balanced Scorecard* (BSc)

Menurut Mulyadi (2009:15-18) keunngulan pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu mampu menghasilkan rencana strategik yang memilki karakteristik sebagai berikut :

1) Komphernsif

Balanced Scorecard mmeperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang mana sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya yaitu: perspektif keuangan *(financial perspective),* perspektif pelanggan *(customer perspective),* perspektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective),* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective).* Perluasan perspektif rencana strategik ke prespektif nonkeuangan akan menghasilkan manfaat sebagai berikut :

a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan

b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam prespektif non keuangan harus memilki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sistem perencanaan strategik. Yang menghasilkan sasaran strategik koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena persoel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pertumbuhan dan pembelajran, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan.

3) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4) Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran–sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran–sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Keberhasilan organisasi atau perusahaan berkaitan erat dengan kemampunnya dalam mewujudkan tujuan–tujuannya. Dalam usahanya untuk mewujudkan cita–citanya itu maka dikembangkanlah metode untuk mengukur sejauh mana keberhasilan pencapaian tujuan organisasi melalui berbagai macam pendekatan. Pendekatan yang telah lama banyak digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian yaitu pendekatan keuangan. Tetapi seperti yang telah diketahui pendekatan ini memiliki keterbatasan dan asumsi yang sederhana yang kurang tepat diterapkan pada lingkungan seperti sekarang.

Pengukuran kinerja menurut Sony dan kawan–kawan (2002:22) adalah sebagai berikut :

> "Tindakan pengukuran yang dilakuakan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahan memerlukan penyesuain–penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian."

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSc)

Sejalan dengan perkembangan penilaian kinerja perusahaan, konsep Scorecard model lama mulai ditinggalkan, karena hanya dianggap hanya mengejar tujuan kemampuan laba (*Profability)* jangka pendek semata.

Balanced Scorecard lebih dari sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu :

1) Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi

   Proses *Scoreard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama–sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategi yang spesifik.

2) Mengkomunikasikan dan Mengkaitkan Berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis.

   Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* dikomunikasikan keseluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut

memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

3) Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis.

   Balanced Scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan pada perusahaan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah diterapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan.

4) Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis.

   Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajar perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan meyesuaikan pelaksanan strategi dan jika perlu membuat perubahan–perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

2.1.3.3 Pengertian Kinerja Manajerial

Secara umum kinerja diartikan sebagi hasil pelaksanaan kinerja individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Individu dalam hal ini yaitu manajer. Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang dengan mengkoordinasikan kegiatan–kegiatan pekerjaan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Mereka menggambil keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) yaitu sebagai berikut :

> "Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance atau Actual Perormance.* Kinerja yaitu hasil kerkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya ."

Menurut Desler, seperti yang dkutip oleh Anggoro (2003) mendefinisikan:

> "Kinerja sebagai perbandingan antara hasil kinerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan."

Pengertian kinerja Manajer www.ide.wordpress.com/pag-bisnis manajemen adalah sebagai berikut :

> "Berkaitan dengan *bottom line* untuk menjadikan organisasi sebagai *wealthy creating institution* lembaga yang mampu melalui penyedian barang dan jas secara *cost effective* bagi *customer.* "

G.R.Terry yang dialih bahasakn oleh J. Smith (2003:9), mengungkapkan definisi manajemen, adalah sebagai berikut :

> "Manajemen merupakan suatu kegiatan, pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Individu yang menjadi manajer menangani tugas–tugas baru yang seluruhnya bersifat manajerial."

Sedangkan menurut Narsan dan Yuaniawati (2003:24) yang dimaksud dengan kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

> "Kinerja Manajerial adalah Kinerja pada individu dalam kegiatan–kegiatan manajer."

Menurut Weihrich dan Koontz (2005:27) adalah sebagai berikut :

"Mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja manajer dalam mengerti dan memahami fungsi manajer dalam mencapai sasaran kinerjanya, yang diukur dari bagaimana manajer tersebut menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti : *planning, organizing, staffing, leading* dan *controlling*".

Dari definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja manajerial adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan, melalui serangkaian proses atau kerangka kerja, yang melibatkan suatu kelompok, orang–orang sebagai suatu kesatuan bisnis untuk mencapai selama periode tertentu.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mancapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melaksanakan tugas–tugas dengan baik maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Menurut Mulyadi dan Jhony (2000) sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini, yaitu kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial yang tinggi, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial yaitu abstrak dan kompleks.

2.1.3.4 Fungsi–Fungsi Manajemen.

Fungsi–fungsi manajemen G.R.Terry yang dialih bahasakn oleh J. Smith (2003:17) yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan *(Planning)*

   Perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat kedepan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

b. Pengoraganisasian *(Organizing)*

Mencakup membagi komponen–komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kedalam kelompok–kelompok, membagi tugas kepada manajer untuk mengadakan pengelompokan, menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit–unit organisasi.

c. Memberi Dorongan *(Actuating)*

Mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan–tujuannya dapat tercapai.

d. Pengawasan *(Controlling)*

Mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan–kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan- penyimpangan yang tidak diingnkan diperbaiki supaya tujuan–tujuan dapat tercapai dengan baik.

2.1.3.5 Ruang Lingkup Kinerja Manajerial

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas–tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mamapu melakukan tugas–tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehandaki, seberapa baik seorang manjer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas–tugas yang merupakan tugas utama yang banyak diperdebatkan dalam akhir–akhir ini.

2.1.3.6 Prilaku Kinerja Manajerial.

Untuk mampu menghasilkan kinerja manajerial perlu menyadari peranannya. Peran yaitu tanggung jawab, perilaku, kinerja yang diharapkan dari seseorang yang bertanggung jawab atas posisi tertentu. Jika dalam peran seseorang tidak terdapat perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja tertentu, orang tersebut tidak akan berprilaku sebagaimana yang diperlukan, sehingga akibatnya tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan **(www.ide.wordpress.com/pag-bisnis-manajemen).** Menurut Stephen P. Robbin, perilaku Kinerja manajerial dipengaruhi oleh :

1) Sikap Manajer

Stephen P. Robbin (2003:90) menyatakan bahwa :

> "Sikap yaitu pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, mengenai objek atau orang atau peristiwa. Sikap seseorang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai atau sesuatu"

Sikap dipengaruhi oleh tiga komponen yaitu, Komponen *Kongnitif* (Pemikiran), *Afektif* (Emosional), dan prilaku. Ketiga komponen tersebut berkaitan satu sama lain. Untik menghasilkan suatu hasil yaitu prilaku. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu yang pada akhirnya akan menghasilkan ke hasil prilaku.

Keyakinan bahwa deskriminasi salah, merupakan suatu pernyataan nilai. Pendapat seperti itu merupakan komponen *Kongnitif* (Pemikiran)dari suatu sikap. Komponen ini menentukan tahap untuk bagian yang lebih kritis dari sikap dan

dicerminkan melalui pernyataan seperti tidak menyukai sesuatu hal. Ini dapat mengantarkan ke hasil perilaku.

Sikap terkait pekerjaan dapat membuka jalan evaluasi positf atau negatif karyawan mengenai aspek–aspek lingkungan mereka kerja. Menurut Stephen P. Robbin (2003:95) menyatakan bahwa tipe–tipe sikap itu yaitu :

a. Kepuasan Kerja

   Merujuk pada sikap umum seorang indivudu terhadap pekerjannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjuka sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas maka akn menunjukan sikap negative terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat diartikan bahwa sikap yang dimaksud disini yaitu kepuasan kerja.

b. Keterlibatan Kerja

   Menyatakan bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi brkaitan dengan absensi yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.

c. Komitmen Organisasi

   Sebagai suatu keadaaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan–tujuannya serta berniat memelihara kenggotaan dalam organisasi itu. Sehinnga dapat

disimpulkan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaanya dan organisasi yang memperkerjakannya.

2) Persepsi Manajer

Stephen P. Robbin (2003:160) menyatakan bahwa :

"Suatu proses yang dapat ditempuh individu–individu untuk mengorganisasikan dan megkoordinirkan kesan indra mereka agar member makna kepada lingkungan mereka."

Persepsi ini penting dalam prilaku organisasi. Dikarenakan prilaku orang – orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realisasi itu, bukan mengenai realitas itu sendiri.

Faktor–faktor yang mempengaruhi persepsi dapat dibagi menjadi tiga yaitu :

1) Perlaku persepsi, bila seorang individu memandang pada suatu objek dan mancoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu. Karakterisitk personal mempangaruhi beberapa persepsi diantaranya:
   a. Sikap
   b. Motivasi
   c. Kepentingan
   d. Pengalaman
   e. Pengharapan.
2) Target, karateristik dari target yang akan diminati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Faktor–faktor yang mempengaruhinya yaitu :
   1) Gerakan
   2) Bunyi

3) Ukuran

4) Atribut–atribut lainnya yang membentuk cara kita memandangnya

3) Situasi, penting bagi kita melihat konteks objek/peristiwa. Unsur–unsur lingkungan sekitar mempengrauhi persepsi kita, daintaranya yaitu :

a. Waktu

b. Keadaan/ tempat kerja

c. Keadaan sosial

Persepsi ini yang akan menentukan sikap seseorang terhadap sesuatu hal, gagasan atau situasi tertentu. Jika seseorang mempunyai persepsi yang baik terhadap sesuatu hal, maka ia akan memiliki sikap yang baik pula. Selanjutnya sikap dan persepsi akan mampengerahi motivasi yang menyababkan seseorang memilih prilaku tertentu diantara sejumlah alternative yang ada.

3. Aktualisasi Sikap Manajer

Umumnya riset telah menyimpulkan bahwa orang–orang mengusahakan konsistensi diantara sikap–sikapnya dan prilakunya. Ini berarti manajer berusaha menunjukan sikap–sikap yang berpisahan dan menyekutukan sikap dan prilaku mereka sehingga mereka tampak rasional dan konsisten.untuk melihat aktualisasi dari sikap manajer, dapat diukur dari :

1) Keterlibatan dalam pekerjaan

2) Hubungan dengan bawahan

3) Orientasi sasaran dalam bertindak

4) Orientasi kerja

5) Kesesuaian target dan hasil aktua

2.1.3.7 Tingkatan–Tingkatan Manajer

Menurut Sri Wilujdeng (2007:10-11) dalam organisasi ada tiga tingkatan manajer yaitu sebagai berikut :

1) Manajer Puncak (*Top Manager*)

   Merupakan level tertinggi dalam manajemen disuatu perusahaan. Orang yang berada diposisi ini disebut *top manager* yang bertanggung jawab terhadap perusahaan secara keseluruhan, meliputi penentuan tujuan organisasi, menetapkan strategi, mengawasi dan menginterprestasikan lingkungan eksternal serta mangambil keputusan yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

2) Manajer menengah (*Midlle Manager*)

   Bertanggung jawab terhadap pekerjaan dari suatu departemen atau divisi. Tugasnya yaitu melaksanakan tujuan, strategi dan kebijakan yang ditetapkan oleh manjer puncak serta mengkoordinasi dan mengarahkan aktivitas manajer lini pertama dan karyawan oprasional.

3) Manajer Lini Pertama (*First Line Manager*)

   Yaitu manajer tingkatan bawah yang melatih dan mengawasi kinerja dari karyawan, non karyawan, serta tanggung jawab atas kegiatan oprasional organisasi.

2.1.4 Hubungan Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) Terhadap Kinerja Manajerial.

Kelemahan–kelamahan dalam hubungan kinerja tradisional telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata–mata didasarkan pada sudut keuangan saja. Ukuran keuangan lebih banyak menginformasikan tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai investasi pada pelanggan, karyawan, proses, teknologi dan inovasi.

Bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi dapat mempengaruhi perilaku partisipan didalam perusahaan. Individu pada umumnya akan bereaksi terhadap pengukuran dan cenderung mengfokuskan pada variabel atau kinerja yang diukur saja dan mengabaikan variable dan kinerja yang tidak diukur.

Penggunaan sistem pengukuran yang tidak tepat akan memicu timbulnya kinerja dingsfusional para manajer dan bawahannya. Manajer yang kinerjanya diukur berdasarkan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada ukuran keuangan saja akan cenderung berorientasi jangka pendek dalam bertindak dan mengabaikan tujuan jangka panjang, tidak adanya keselarasan tujuan manajemen perusahaan dengan tingkat oprasional, maka akan menyebabkan tidak optimalnya konstribusi partisipan terhadap tujuan organisasi.

Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu alternatif dalam pengukuran kinerja yang memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukuran yang cukup khomperhensif. Selain

ukuran kinerja finansial masa lalu *Balanced Scorecard* juga mamperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi :

1. Perspektif keuangan *(financial perspective)*
2. Prespektif pelanggan *(customer perspective)*
3. Prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*
4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)*

Menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter R Yosi Pasla (2000:109) Keempat perspektif tersebut mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif ini yaitu menyediakan infra struktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam dalam tiga perspektif *Scorecard* yang pertama.

Menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter R Yosi Pasla (2000) Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan akan mempengaruhi Kinerja Manajerial dalam memberikan konstribusi terhadap perusahaan sesuai dengan kepentingan masing–masing. Sikap dan persepsi, motivasi serta aktualisasi manajer akan mempengaruhi bagaimana manajer tersebut beroprasi dan seberapa efektif operasi tersebut dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan penerapan *Balanced Scorecard*, para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka

melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan–kepentingan dimasa yang akan datang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan dalam usahanya untuk dapat bertahan dalam lingkungan perusahan terus terjadi, haruslah memiliki kemampuan antisipasi agar dapat terus meningkatkan dan mencapai tujuannya. Dalam menjalankan kegiaan operasionalnya, perusahaan harus menyesuaikan dengan kemajuan dan teknologi yang muktakhir terutama dalam hal memperoleh informasi yang tepat dan akurat. Untuk itu dibutuhkan seorang menajer perusahaan yang baik dimana setiap unit perusahaan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Agar berhasil mengahadapi lingkungan yang dihadapi, maka manajer sebagai pihak yang diberi otorisasi untuk mengelola perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis perusahaan. Strategi bisnis dalam hal ini yaitu berkenaan dengan penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan dan pengambilan langkah–langkah aktivitas, serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pencapaiannya. Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, pihak manajer membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:13) untuk mencapai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja para manajer dan karyawan dalam mengimplementasikan strategi, menggunakan konsep baru tentang metode pengukuran untuk mengukur baik asset keuangan maupun asset non keuangan yaitu *Balanced Scorecard* (BSc).

Menurut Narsan dan Yuaniawati (2003:24) “Kinerja Manajerial yaitu, Kinerja pada individu dalam fungsi-fungsi manajemen.”

Menurut Kaplan dan Norton (2000:12) *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengkaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang. Proses ini digunakan dalam merekrut anggota organisasi dalam melaksanakan strategi perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian yang memiliki peranan penting bagi kesuksesan organisasi. Kaplan dan Norton (2000) pengukuran kinerja merupakan pengukuran yang dilakukan terhadap integritas aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian akan digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi mengenai pelaksaan suatu rencana dan titik dimana perlu memerlukan penyesuaian–penyesuian aktiva perencanaan pengendalian.

Kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang, yang dipengaruhi oleh faktor–faktor lingkungan dan kondisi individu masing–masing. Individu ini yaitu manajer, dimana para manajer yang didorong hanya untuk menghasilkan kinerja finansial jangka pendek maka tindakan-tindakan ini memang dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan keuangan, tetapi kurangnya loyalitas dan kurangnya kepuasan pelanggan akan menjadikan perusahaan tersebut sangat rentan terhadap berbagai hambatan persaingan. Salah satu teknik pengukuran performasi kinerja manajer yaitu

dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard,* metode ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990-an. Menurut Robert S Kaplan dan David P Norton (2000:2) definisi *Balanced Scorecard*, yaitu :

> *"Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis".

Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi instrumen yang memadai manajer dalam memahami kondisi perusahaan, dimana posisi perusahaan kini dan bagaimana, serta akan kemana perusahaan tersebut selanjutnya. Meski manajemen telah merumuskan dan menerapkan beragam strategi yang diterapkan dalam fungsi manajemennya yaitu, *planning, organizing, actuating, controlling* yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahannya, namun tidaklah memadai apabila tidak dirangkaikan denga sistem pengukuran kinerja yang efektif. Adanya perbaikan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari pihak–pihak yang terlibat.

Perusahaan menggunakan perspektif keuangan sebagai cerminan masa lampau untuk memperbaiki ke tiga perspektif yaitu : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pespektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan. Jika ke tiga perspektif tersebut berjalan dengan baik maka perspektif keuangan akan lebih baik. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran performansi yang bersifat strategis dan sistematik, yang terdiri atas empat perspektif yaitu :

1. Pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)*
2. Proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*
3. Pelanggan *(customer perspective)*

4. Keuangan *(financial perspective)*

Adapu tolak ukur yang diarahkan oleh masing–masing prespektif tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Tolok ukur pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi.
2. Tolok ukur proses bisnis internal yaitu mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru.
3. Tolok ukur pelanggan yaitu kepuasan pelanggan dan pangsa pasar.
4. Tolok ukur keuangan yaitu tingkat pengembalian investasi.

Pengukuran *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperoleh informasi umpan balik guna keperluan evaluasi dan perencanaan selajutnya. Melalui proses operasi perusahaan dapat terus mengadakan perbaikan–perbaikan sehingga profabilitas dan daya saing perusahaan dapat tetap terjaga. Selain itu peranan pengukuran kinerja bertambah penting karena adanya produktivitas dan kompentensi yang dikembangkan. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan, bahwa *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Disisi lain Kinerja Manajerial mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja Manajerial yang akan penulis bahas dari hasil penelitian pada PT. INTI lebih pada fungsi-fungsi manajemen yang difokuskan hanya pada pengawasan (*controlling*) saja, karena fungsi ini dianggap sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Dengan adanya peranan pengendalian maka dapat diketahui baik atau buruknya suatu pelaksanaan suatu rencana yang dilakukan

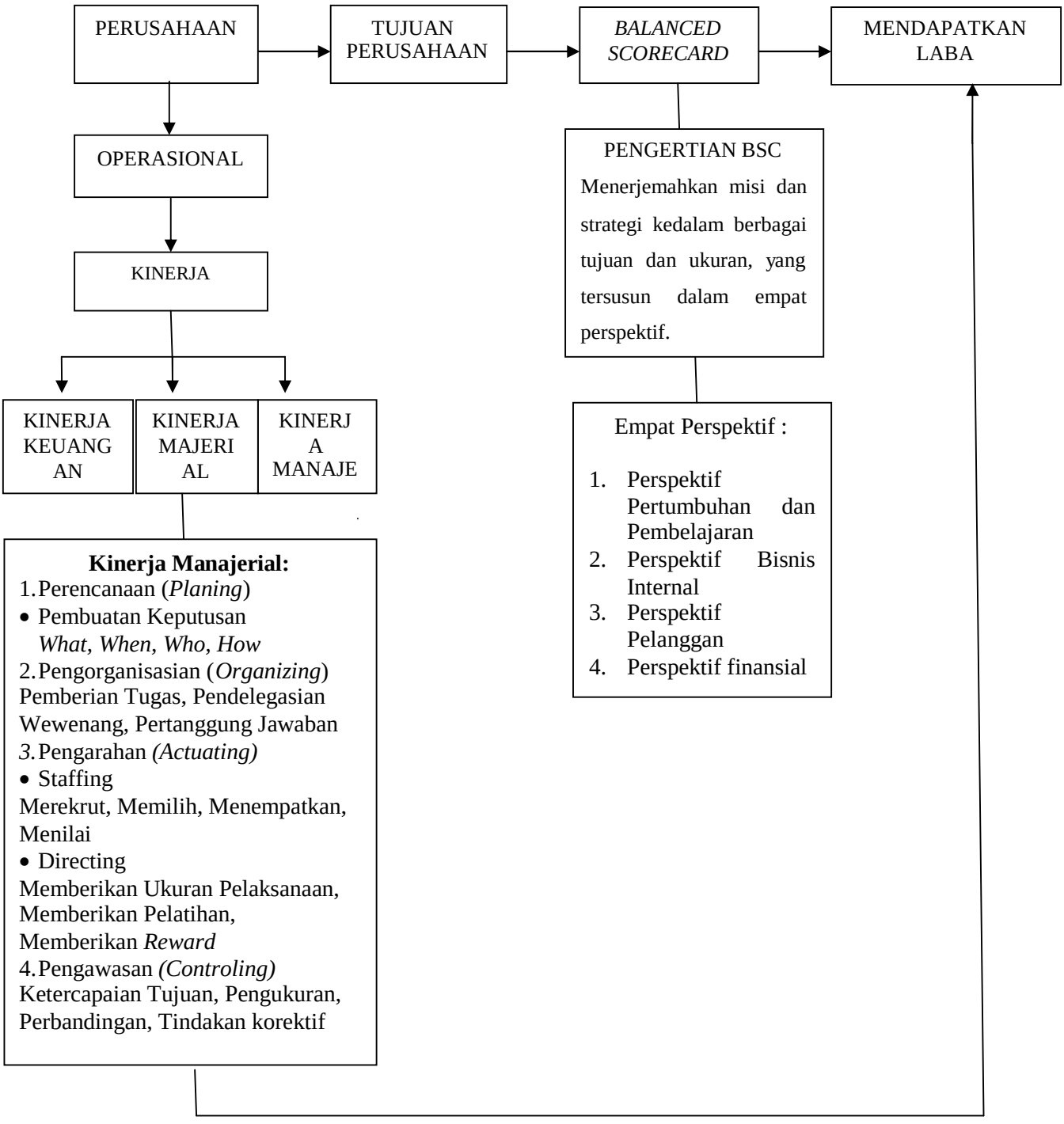
oleh para manajer. Berdasarkan kerangka pemikiran maka penulis merumuskan hipotesis sementara yang akan diteliti dan diuji kebenarannya sebagai berikut : **"*Balanced Scorecard* yang diterapkan secara memadai memilki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial."**

Tabel 2.2

Penelitian yang berkaitan dengan Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Arfan Ikhsan Lubis (2003)	*Balanced Scorecard* Dan Akuntan Sebagai Suatu Nilai Partner	Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* memberikan klarifikasi, konsesus dan fokus pada peningkatan yang diharapkan dalam kinerja.	Menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai variabel X.	• Peneliti sebelumnya menggunakan Akuntan sebagai variabel Y, sedangkan dalam penelitian saya menggunakan Kinerja Manajerial sebagai variabel Y. • perusahaan yang diteliti peneliti sebelumnya yaitu perusahaan akuntan. sedangkan perusahaan yang penulis teliti yaitu perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi

2	Maman Suhendra (2004)	Evaluasi atas Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan	Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa beberapa ukuran yang digunakan oleh PT X belum mencerminkan strategi secara utuh. Di samping itu, beberapa faktor yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* tidak ditemui	Menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai variabel X.	Peneliti sebelumnya menggunakan Kinerja Perusahaan sebagai variabel Y, sedangkan dalam penelitian saya menggunakan Kinerja Manajerial sebagai variabel Y.



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara yang dapat digunakan sebelum dilakukannya penelitian dalam hal pendugaannya menggunakan statistika untuk menganalisisnya.

Menurut Suharsimi Arikunto (2006:71) pengertian hipotesis yaitu :

> "Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul."

Menurut Sugiyono (2009:64) pengertian hipotesis yaitu :

> "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitisn, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat"

Hipotesis dari penelitian ini adalah "*Balanced Scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial."